

الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري

٢,١ تمهيد:

يحتوي الفصل الثاني على الدراسات السابقة والإطار النظري لدراسة أثر كفاءة الأداء التنظيمي على نجاح إدارة المشاريع باستخدام الثقافة التنظيمية في شركة المقاولات العامة بالمملكة العربية السعودية. ويحتوي على الإطار النظري لكفاءة الأداء التنظيمي، وأسباب نجاح إدارة المشروعات، ويشمل الإطار النظري للثقافة التنظيمية ومفهوم الثقافة التنظيمية وأنواع الثقافة التنظيمية، كما يحتوي على مفهوم المشروع ومفهوم إدارة المشاريع وأنواع المشاريع وفوائد المشاريع والتحديات التي تواجه إدارة المشاريع ومركزات إدارة المشاريع.

ومن جانب آخر فإن الفصل الثاني يحتوي على الأدب النقدي الخاص بمتغيرات الدراسة محل البحث، كما أن تحليل الدراسات السابقة يحتوي على رأي الباحث ومدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كما يوضح الفصل الثاني العلاقات بين المتغيرات وخاصة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية وصياغة فرضيات الدراسة ومناقشة الدراسات السابقة وإيجاد الفجوة البحثية، ومن الجدير بالذكر أن الدراسات السابقة والإطار النظري مأخوذ من أوراق بحثية محكمة ورسائل دكتوراه وماجستير ودراسات أجنبية من مجلات بحثية رصينة ومحكمة، كما أن الدراسات السابقة تعتبر دراسات حديثة للغاية. كما يشمل الفجوة العلمية أو الفجوة البحثية وخلاصة

الفصل الثان

2.2 الإطار النظري

2.2.1 إدارة المشروعات:

تعتبر إدارة المشروعات هي الإدارات الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ المشروعات في الوقت والتكلفة والجودة المستهدفة لذا تم التركيز عليها دون باقي الإدارات دون إغفال لأهمية تلك الإدارات سواء كانت إدارات لوجستية أو شريكة في التنفيذ، وسوف نتناول في هذا الجهد من الدراسة مفهوم إدارة المشروعات وأهمية إدارة المشروعات ومحددات إدارة المشروعات وعوامل إدارة المشروعات والتحديات التي تواجه إدارة المشروعات وعناصر إدارة المشروعات بشئ من التفصيل كما يلي:

2.2.1.1 مفهوم إدارة المشروعات:

اختلفت أديبات الدراسة في تحديد مفهوم محدد لإدارة المشروعات، حيث أوضح أبو رمضان (٢٠١٣) أن إدارة المشروعات هي الإدارة التي تستقبل الأوامر الإدارية الخاصة بإدارة المشروعات وتقوم على محاولة تنفيذها من خلال استخدام الطاقات البشرية الموجودة بها في خلال فترة زمنية محددة، ، قي حين ترى فائزة (٢٠٢٠) أن إدارة المشروعات هي الإدارة المسؤولة عن الإتفاقات وأن مهمة التشغيل تسند إلى إدارات أخرى أكثر إنتاجية، وأكد الحمو (٢٠١٥) أن إدارة المشروعات من بين الإدارات الفعالة في تحديد وتنفيذ الأعمال الواردة إليها، حيث أن إدارة المشروعات يمكنها أن تحدد الوقت اللازم للإنتهاء من المشروعات، كما يمكنها أن تحدد تكلفة المشروعات وقيمة الإيرادات المتوقعة من المشروعات بشكل كبير خلال فترة زمنية محددة. أما رضوان (٢٠١٥) فقد رأى أنه يقع على عاتق إدارة المشروعات تحديد تكلفة وأسعار المواد الخام والموازنة المتاحة للمشروعات والوقت اللازم للإنتهاء من المشروعات. وأشار صوار (٢٠١٨) أن إدارة المشروعات تقوم بإستخدام العديد من المهارات والمعارف والأدوات والتقنيات من أجل تحقيق متطلبات أي مشروع خلال فترة زمنية معينة. لذا فإن مفهوم إدارة المشروعات الذي تتبناه الدراسة يوضح

أن الإدارة التي تقوم علي التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير بالمرونة التي تتناسب وخصوصية كل مشروع (النظرية الموقفية) وتحقق أعلي كفاءة في استغلال مخزون الخبرات والإمكانات المادية والمالية والبشرية لدي الشركة . بما يضمن تنفيذ المشاريع طبقا للجودة والوقت والتكاليف المستهدفة ويحقق أهداف كل أصحاب المصلحة ،ويرسخ هذا التعريف لمفهوم إدارة مشاريع تراعي الخصوصيه المتفردة لكل مشروع والتي تحتاج الي هيكله تخطيطية فريدة تستطيع الوصول بتنفيذ المشاريع إلي أعلى كفاءة ممكنه كما أن هذا المفهوم يضع إدارة المشاريع أمام مسؤولياتها فنطاق عمل إدارة المشاريع ومسؤوليتها تتخطي المسؤولية التشغيلية اليومية فهي المسؤلة عن تفعيل مخزون الخبرات لما للخبرات التاريخية التنفيذيه من قيمة كبيرة في اختصار الوقت والجهد وتجاوز الوقوع في نفس الخطأ مرتين. كما أنه يرسخ لمفهوم الإدارة المسؤلة عن استغلال وتوظيف كل الإمكانيات البشرية والمادية المتناثره للشركات بأعلي كفاءة لتحقيق أهداف المشاريع سواء كانت في مكاتب الشركة الإدارية أو مكاتبها في المشاريع أو كانت في مخازن الشركة الرئيسية أو المخازن في المواقع أو كانت تلك الإمكانيات في ما للشركة من رصيد لدي من تعاملوا معها من مقاولين أو موردين في مشاريع سابقة وتركت تلك السوابق رصيذا إيجابيا لدى هؤلاء يمكن تفعيله واستغلاله في المشاريع الحالية أو المستقبلية كما أن المفهوم يسلط الضوء علي أصحاب المصلحة ويعتبرهم سواء في نظر إدارة المشاريع سواء كانوا من فرق العمل داخل الشركة أو العميل أو المجتمع. ويرسخ هذا المفهوم كل ذلك لتحقيق إدارة المشروعات أهدافها بتنفيذ المشروعات في الوقت والكلفة والجودة التي تحقق رضا العميل وأهداف الشركة والمجتمع علي حد سواء.

2.2.1.2 أهمية إدارة المشروعات:

أشار خير الدين (٢٠١٢) أن إدارة المشروعات تعتبر من الإدارات الفاعلة التي تتخذ العديد من الإجراءات من شأنها أن تحدد من المخاطر التي قد تحيط بالمؤسسة من ناحية نقص المواد الخام والقيام بما يلزم من عمليات شراء، وأكد السامرائي (٢٠١٢) أن إدارة المشروعات من الإدارات الفاعلة في المؤسسة حيث تقوم إدارة المشروعات بالعديد من المراحل والآليات التي من شأنها أن تنظم جدول الأعمال الخاصة وإنجاز الأعمال وفق جدول زمني لا يمكن تجاوزه، هذا بالإضافة إلى أن إدارة المشروعات تساعد على الاستغلال الأمثل للمشروعات حيث أن توظيف المواد الخام وحساب تكلفة المشروع يقع على عاتق إدارة المشروعات بشكل واضح وملحوس، أي أن إدارة المشروعات هي التي تتابع وتحدد النشاطات المختلفة وتتابع النشاط الاقتصادي وتقوم بتحديد مدة المشروع ومراحله فهي الجهة المنوطة بوضع جدول زمني للإنتهاء من المشروعات في وقت محدد، كما أن إدارة المشروعات وحدها هي الجهة التي تحدد أسباب تأخر وتعثر المشروعات دون غيرها من الإدارات الأخرى. أما الديري (٢٠١١) فقد أشار إلى أن إدارة المشروعات هي واجهة المؤسسة ومن خلالها يمكن التعامل المباشر مع العملاء، كما أن إدارة المشروعات هي الجهة الوحيدة التي تقوم بدراسة جدوى المشروعات التي تمارسها، فإذا كانت المشروعات ذات جدوى فإن القيادات الإدارية العليا تتخذ القرارات التي من شأنها البحث في موازنة المشروع والبدء فيه بخطوات ثابتة، أما إذا كان المشروع عديم الجدوى أو به العديد من الثغرات الفنية فإنه لا يمكن الالتفات إلى المشروع أو يمكن القول أن المشروع يتم رفضه للعديد من الأسباب التي يمكن ذكرها للقيادات الإدارية العليا من ضمن التقارير التي ترفع للإدارة العليا. وأكد فريخ (٢٠١١) أن إدارة المشروعات هي الجهة المنوطة بها التعامل مع فكرة التغذية العكسية وتعني أن الموظفين بمجرد من الإنتهاء من المشروعات فإنه يجب عليهم الدخول في مشروع جديد مرة أخرى وذلك استمراراً لفكرة دورة حياة المشروع التي أشرنا إليها من قبل، هذا بالإضافة

إلى أن أهمية المشروع تكتسب من خلال أهمية النشاط الذي تمارسه المؤسسة في السوق المحلي، فالعملاء يعرفون نشاط المؤسسة من خلال الأعمال السابقة اشتركت فيها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والدخول في أكثر من مشروع في وقت واحد، كما يجب على إدارة المشروعات التعاون مع إدارة الموارد البشرية من أجل التخطيط للموارد البشرية التي من المفترض أن تساهم في العمل في المشروعات التي تخص الخطة الزمنية الحالية عن طريق ترشيح أكبر عدد من الموظفين للمساهمة في المشروعات واختيار فريق عمل مناسب يمكن الاعتماد عليه في مواقع العمل والإنتاج من أجل نقل الصورة عن المشروعات التي تمت خلال فترة زمنية محددة، ولا تنفق الدراسة الحالية مع فكرة أن إدارة المشروعات هي الجهة المنوط بها إدارة التغذية العكسية، فهذا الكلام عاري تماما من الصحة، والدليل أن هناك العديد من المشروعات المعلقة في المؤسسات والتي لا يمكن الإنتهاء منها أو تسليمها في الوقت المحدد، نظرا لوجود مشاكل كبيرة في توفير السيولة اللازمة للإنتهاء من المشروعات في الوقت الزمني المخصص لهذه المشروعات. أما فائزة (٢٠٢٠) فقد أشارت إلى أن إدارة المشروعات تقوم بالعديد من الجوانب الأخرى من أجل صالح المشروع، حيث تقوم على إدارة نطاق المشروع من حيث التعرف على المشروعات التي من الممكن أن تحقق تقدما في تحصيل مزيدا من الإيرادات من أجل صالح المشروعات. وأكد رضوان (٢٠١٥) أن صياغة الوثائق الخاصة بالمشروعات يقع من ضمن مسؤولية إدارة المشروعات، حيث تقوم إدارة المشروعات بهذه المهمة من أجل إبراز قيمة المعلومات التي تقدمها إدارة المشروعات وخبرتها في التعامل مع كافة القضايا اللازمة لتطوير أداء إدارة المشروعات بشكل فعال، كما أكد على أن إدارة المشروعات هي التي تقوم بتحديد تكاليف المشروعات وتضع الميزانيات المقدرة بالإستعانة بإدارة الحسابات وإدارة شؤون العاملين من أجل ضبط تكاليف المشروعات، ويمكن القول أن إدارة المشروعات تشترك مع إدارة الجودة في التخطيط لرفع مستوى جودة المشروعات وضمان إنجاز الأعمال وفق جداول زمنية محددة من أجل إنجاز ضبط مستوى جودة

المشروعات وعدم الحاجة إلى إعادة ضبط الجوانب الفنية للمشروعات مرة أخرى. ويمكن القول أن أهمية المشروعات تكمن في العديد من النقاط الجوهرية التي يمكن إجمالها فيما يلي:

١. التنفيذ الجيد للمشروع:

أشار خير الدين (٢٠١٢) أن تنفيذ المشروعات بدقة من بين أبرز الجوانب الهامة التي تتحمل مسؤولياتها إدارة المشروعات، وترتكز على العديد من الجوانب من بينها منذ بداية المشروع والتخطيط للمشروع وتنفيذ المشروع والبدء في مرحلة تنفيذ المشروع.

٢. القدرة على الإشراف على فريق العمل في المشروعات:

أكد العلي (٢٠١١) أن إدارة المشروعات تكمن أهميتها في ممارستها لأعمالها وخاصة في مجال الإشراف على فرق العمل التي تتمركز في مواقع المشروعات. القدرة على تحقيق الهدف الرئيسي من المشروع:

أشار ال جابر (٢٠١٨) أن إدارة المشروعات تكمن أهميتها في القدرة على تحقيق أهداف المشروعات وتحقيق المزيد من الإيرادات والتوسع في الأنشطة التي تتناولها إدارة المشروعات بشكل كبير.

تحقيق الجودة للمشروعات:

أكد راشد (٢٠١٤) أن تحقيق الجودة من بين أبرز أولويات ومهام إدارة المشروعات حيث أن على إدارة المشروعات يجب عليها إجراء مايلزم من تغيير استراتيجي من أجل الحفاظ على مستوى الجودة.

٣. السعي نحو إنجاز المشروعات:

أكد الحميد (٢٠١٨) أنه يجب السعي نحو إنجاز المشروعات والتعرف على مكان القوة والضعف في المشروعات الحالية والعمل على إزالة نقاط الضعف ومعالجتها من أجل الإنتهاء في المشروعات بالوقت المحدد وعدم تجاوز الفترة المسموح بها، كما أن المؤسسات يمكنها أن تنتهي ضمن الميزانية المخطط لها.

2.2.1.3 محددات إدارة المشروعات:

أكدت أدبيات الدراسة أن هناك العديد من المحددات لإدارة المشروعات من بين هذه المحددات وجود مشروع قائم بالفعل وإبراز المشروعات الخاصة بالمؤسسة وتطبيق إمكانية تتبع المشروعات التي تدخلها المؤسسة بشكل واضح وأخيرا محدودية الموارد المالية، وسوف نناقش كل نقطة بالتفصيل كما يلي:

١. وجود مشروع قائم بالفعل:

أكد خير الدين (2012) أن وجود مشروع قائم بالفعل هو من أبرز محددات إدارة المشروعات، حيث أن المشروع من المفترض أن يحقق أقصى عائد ممكن بعد خصم التكاليف الخاصة بالمشروع، كما أن تحديد وقت لبداية المشروع ووقت لإنهاء المشروع من بين أبرز الخصائص التي يتمتع بها المشروع بشكل واضح.

٢. إبراز المشروعات الخاصة بالمؤسسة:

أشار الغامدي (٢٠١٩) أن على المؤسسة أن تظهر كافة المشروعات التي تعمل بها حتى يمكن الإطلاع على الجدول الزمني الذي من خلاله يمكن التعرف على احتمالية وجود مشروعات مكرره من عدمه، ومن ثم استبعاد المشروعات المكرره والاستفادة بالوقت في ترتيب أولويات إدارة المشروعات.

٣. تطبيق إمكانية تتبع المشروعات:

أشار الحميد (٢٠١٧) أن المؤسسة ممثلة في إدارة المشروعات يمكنها تطبيق العديد من الإمكانيات من بينها، إمكانية تتبع المشروعات من خلال تعيين فريق العمل الذي يتمركز في المشروعات ويساهم في القيام بالعديد من المهام التي من شأنها تتبع المشروع والتعرف على الإيجابيات في تنفيذ المشروع والمعوقات التي واجهت العاملين في تسليم المشروعات.

٤. عدم كفاية الموارد المالية:

أكد ال جابر (٢٠١٨) أن الموارد المالية قد لا تكفي للإنتهاء من المشروعات وتسليم المشروع وفق الشروط المتفق عليها في ميثاق العمل، الأمر الذي قد يعرض العديد من المشروعات إلى مخاطر التوقف المفاجيء، كما أن قيام إدارة المشروعات بتدبير الموارد المالية اللازمة ونجاحها في إدارة الموارد المالية الحالية يمكن أن يساهم في حلحلة الأزمة المالية.

2.2.1.4 عوامل إدارة المشروعات:

أكدت أدبيات الدراسة أن عوامل إدارة المشروعات تنقسم إلى العديد من العوامل من بينها تحديد الغاية من المشروعات وتحديد دورة حياة المشروع والتفرد والاعتماد المتداخل، وسوف نناقش كل عامل من العوامل على حدة كما يلي:

أولاً: تحديد الغاية من المشروعات:

أشار دهليز (٢٠١٧) في أن تحديد الغاية من المشروعات من أبرز عوامل إدارة المشروعات، حيث هناك العديد من المشروعات التي يتم الإتفاق عليها من أجل غاية وهدف معين، ومن بين الأمثلة القيام بمشروعات تطوير وتوسعة الحرم التي تقوم عليها مجموعة بن لادن للمقاولات بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: تحديد دورة حياة المشروع:

أكد فريخ (٢٠١١) أن تحديد دورة حياة المشروع من بين أبرز عوامل المشروعات، فالمشروعات لا بد أن تبدأ في وقت محدد وتنتهي في وقت محدد.

ثالثاً: خاصية التفرد:

يرى الحميد (٢٠١٧) أن خاصية التفرد تعد من أهم الخصائص التي تتميز بها إدارة المشروعات، ويمكن توضيح خاصية التفرد في أن كافة المشروعات التي تدخلها المؤسسة تحتاج أدوات مختلفة وتقنيات مختلفة وأساليب في الإنتاج مغايرة وهو ما يعد تفرداً في أداء إدارة المشروعات. ويرى الباحث أن هذا ما يبرر الاعتماد على النظرية الموقفية (الإدارة المرنة في إدارة المشاريع) للاحتياج الشديد للوقوف على الخصوصية المتفردة لكل مشروع واختيار ما يتلائم مع تلك الخصوصية من استراتيجيات وخطط وأدوات.

رابعاً: خاصية الاعتماد المتداخل:

أشار الرضوان (٢٠١٢) أن خاصية الاعتماد المتداخل تشير إلى أن كل مشروع من المفترض أن يكون له فرقة متداخله مكونه من عضو من التسويق والمشتريات وإدارة المشروعات وإدارة الإنتاج والتسويق وذلك لمنع حدوث صراعات تنظيمية، فالموظفين يرغبون في الانضمام لهذه الفرق لما تحققه من عوائد مرتفعه تساعد على تحسين مستواهم المعيشي، ومن جانب يحتوي أي مشروع على مجموعه من الأنشطة المتداخله، حيث اتمام نشاط معين يحتاج إلى انتهاء مجموعه من الأنشطة المتابعه والمتداخله فيما بينها.

2.2.1.5 التحديات التي تواجه إدارة المشروعات:

أكدت أدبيات إدارة المشروعات أن العديد من التحديات يمكن إجمالها في العديد من النقاط كما يلي:

أولاً: التحديات التنظيمية:

أكد عنبر (٢٠١٦) أن المؤسسة أو إدارة المشروعات لايمكنها الحصول على التراخيص التي تسهل مهمة عملها في المواقع بشكل كبير، حيث أن انتشار ملامح البيروقراطية والفساد الإداري متفشي في كافة الوزارات والدواوين الحكومية، الأمر الذي يصعب معه الحصول على التراخيص اللازمة لتكوين رؤية شاملة لهذه المشروعات.

ثانياً: التحديات القانونية:

أشار صوار (٢٠١٨) أن القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة قد تعيق تنفيذ المشروعات، أو أن القوانين التي تسير بها الدولة تكون في غير صالح المؤسسة بشكل كبير.

ثالثاً: التحديات المالية:

أكد الديرى (٢٠١١) أن مشكلة البيروقراطية ونفشي الروتين واستمرار المركزية في اتخاذ القرار قد أدى إلى تعطيل حصول المؤسسة على الائتمان المصرفي اللازم لانتهاء من المشروعات في الوقت المحدد، الأمر الذي قد يتسبب في خسارة كبيرة لتمويل المشروعات وقد يتسبب في إلغاء المشروعات وتدهور سمعة المؤسسة في السوق المحلي والسوق العالمي. كما أن تأخر المستخلصات يعد من أكبر معوقات التنفيذ.

رابعاً: التحديات التسويقية والشرائية:

أشار الرضوان (٢٠١٢) أن هناك العديد من التحديات التسويقية والشرائية التي تعاني منها المؤسسات، حيث أن أسعار المواد الخام والمستلزمات اللازمة للمشروعات قد ترتفع بشكل مفاجئ مما قد يؤدي إلى إلغاء المشروعات، كما أن بروز ظاهرة الفساد المالي والإداري واستخدام الرشوة والواسطة والمحسوبية قد تؤدي إلى نفور العملاء وبخثهم عن شركات تقدم هذه الخدمات بشكل أفضل. وتتفق هذه الدراسة مع أن التحديات التسويقية والشرائية من أهم التحديات إلا أن توسيع قاعدة العملاء للمؤسسة من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة بشكل كبير.

2.2.1.6 عناصر إدارة المشروعات:

اتفقت أدبيات إدارة المشروعات على أن هناك أربعة عناصر يمكن التعويل عليها في إدارة المشروعات من بينها إدارة الوقت وجودة وفوائد وميزانية المشروع ويمكن تناول كل عنصر بشئ من التفصيل كما يلي:

أولاً: إدارة الوقت:

تعتبر إدارة الوقت من بين أهم عناصر إدارة المشروعات، حيث يمكن القول أن إدارة الوقت هي المحرك الرئيسي للإنتهاء من كافة المشروعات المتعلقة والإنطلاق نحو قبول مشروعات أخرى، وسوف نتناول إدارة الوقت من خلال ثلاثة جوانب هي مفهوم إدارة الوقت ومقومات إدارة الوقت والتحديات التي تواجه إدارة الوقت، وفيما يلي تفصيلاً لكل جانب:

١. مفهوم إدارة الوقت:

أكد المحميد (٢٠١٧) أن إدارة الوقت هي الإدارة التي تختص بتحديد وقت البداية ووقت النهاية للمشروعات التي تدخلها المؤسسة من خلال إدارة المشروعات بالإعتماد على إدارة الوقت.

٢. مقومات إدارة الوقت:

أشار أبو رمضان (٢٠١٣) أن إدارة الوقت تعتمد على قياس حجم وكمية العمل في المشروعات، ومن غير القياس لا يمكن أن تقوم إدارة المشروعات بالتعرف على الوقت اللازم للإنتهاء من المشروعات، كما أن إدارة الوقت يمكنها أن تساهم في تحديد أوقات التسليم بعد تنفيذ المشروعات.

٣. التحديات التي تواجه إدارة الوقت:

أكد الحموي (٢٠١٥) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الوقت هي كثرة الأعمال والمسؤوليات الملقاة على مدير المشروع او على فريق المشروع والضغط النفسي الذي تمارسه الإدارة العليا من أجل تسليم المشروع في الوقت المناسب، وكذلك فإن الإرتجالية في العمل وعدم احتساب الوقت منذ البداية قد يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة للأهداف التي تصبو إليها في التحكم في الوقت وتسليم الأعمال في الوقت الملائم.

ثانيا: جودة المشروع:

تعد جودة المشروع من أهم عناصر إدارة المشروعات، فالجودة المطلوبة يمكنها أن تساهم في الحصول على المزيد من العملاء في أقصر وقت ممكن، كما ان جودة المشروع هي الرافعه المعبره عن هويته وجوده الشركه والعاملين بالشركه ويمكن أن نتناول في هذا المقام مفهوم جودة المشروع ومقومات جودة المشروع والتحديات التي تواجه جودة المشروعات كما يلي:

١. مفهوم جودة المشروع:

أكد دهليز (٢٠١٧) أن جودة المشروعات هو المستوى الجيد المطابق للمواصفات والمعايير المالية والفنية من أجل تسليم المشروعات في الوقت المحدد والجودة المتفق عليها مع العميل.

٢. مقومات جودة المشروع:

أشار السامرائي (٢٠١٢) أن مقومات جودة المشروع تعتمد على إمكانية تلبية احتياجات المشروع المالية والفنية والتقنية وبذل المزيد من الجهود واستخدام السياسات المعده سلفا من أجل القيام بالمشروع وفق أسلوب منهجي يتم الاتفاق عليه واستخدامه من قبل إدارة المشروعات، يقوم على تحقيق جودة المشروعات المنشودة بإستخدام منهج التكامل بين الجودة في كافة مراحل المشروع والوفاء بمتطلبات الزبائن.

٣. التحديات التي تواجه جودة المشروع:

أشار فائزة (٢٠٢٠) أن هناك تحديات كبيرة تتعرض لها جودة المشروع من بينها أن إدارة المشروعات لايمكنها أن تحقق مستوى الجودة المنشود، حيث لايمكنها استمرار المشروع بسبب الأزمات المالية والإدارية المتلاحقة، كما أن تعطل العديد من المشروعات قد يدمر مستوى الجودة المطلوبة. وتبرز التحديات التي تواجه جودة المشروع من خلال إبراز القيمة المحققة من وراء جودة المشروعات، الأمر الذي يشير إلى سعي إدارة المشروعات إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الجودة من أجل تحقيق أكبر قدر من الإيرادات.

ثالثا: فوائد المشروع:

تعتبر فوائد المشروع من أبرز عناصر إدارة المشروعات، حيث أن فوائد المشروع قد تحقق فائدة ومنفعة كبرى للمؤسسة بتوسع نشاطها محليا وإقليميا، وسوف نتناول مفهوم فوائد المشروع ومقومات فوائد المشروع والتحديات التي تواجه فوائد المشروع كما يلي:

١ . مفهوم فوائد المشروع:

أشار أبو رمضان (٢٠١٣) أن فوائد المشروع هو العائد الإقتصادي المحقق من وراء الإنهاء من مشروع بذاته خلال فترة زمنية معينة، أما الحمو (٢٠١٥) فقد أشار إلى أن فوائد المشروع يمكنها أن تساهم في تعظيم الأرباح للمؤسسة وزيادة انتشارها محليا وعالميا.

٢ . مقومات فوائد المشروع:

أكد رضوان (٢٠١٥) أن هناك العديد من المقومات لفوائد المشروع من بين أبرز هذه المقومات هو أن المشروعات لها دور هام في المجتمع حيث أن وجود المشروعات واستقطاب العديد من العاملين يحد من انتشار الفقر والجهل والامية والبطالة. كما أن من بين أبرز مقومات المشروع هو المساهمة في النشاط الإقتصادي والتجاري بالقدر اللازم بما يمكن المؤسسات من تطوير مخرجاتها بشكل كبير.

٣ . التحديات التي تواجه فوائد المشروع:

أكد صوار (٢٠١٨) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه فوائد المشروع منها تحديات داخلية وتحديات خارجية، حيث أن التحديات الداخلية هو استمرار الفساد المالي والإداري وذهاب الإيرادات التي تحققها المشروعات بشكل غير قانوني للقيادات الإدارية العليا، كما أن محاولة افسال المشروعات بتعطيلها أو تأخير تمويلها قد يؤدي إلى تفاقم أزمة المؤسسات بشكل كبير حيث يجعلها عرضة لفقدان وضعها بالأسواق المحلية والعالمية. ويرى أبو رمضان (٢٠١٣) أن هناك العديد من التحديات الخارجية التي تواجه فوائد المشروع من بينها أن نسبة إنجاز المشروعات إلى فشلها نسبة كبيرة وذلك لوجود الكثير من حالات الكسل التنظيمي وبروز تعطيل غير مبرر في نقل المواد الخام إلى موقع المشروعات ونقل العاملين وتأخر وصول الإمدادات، الأمر الذي يشير إلى تدهور المشروعات وعدم الحصول على منافعها، كما أن عدم

مساهمة المشروعات في المؤسسات قد يؤدي إلى تدهور في مستوى العوائد التي يمكن الحصول عليها من وراء المشروعات.

رابعاً: ميزانية المشروع:

تعتبر الميزانية من أهم عناصر المشروع حيث أن الميزانية هي المنظم للمورد المالي الذي يمكن من خلاله الإنفاق على المشروعات بشكل كبير، وسوف نناقش مفهوم ميزانية المشروع ومقومات ميزانية المشروع والتحديات التي تواجه ميزانية المشروع كما يلي:

١. مفهوم ميزانية المشروع:

أكد الرضوان (٢٠١٢) أن مفهوم ميزانية المشروع هي عملية يمكن من خلالها تقدير تكاليف المشروعات التي تدخلها المؤسسة لتنفيذها، كما أن الميزانية يتم إعدادها غالباً في بداية حياة المشروعات وبعد توقيع العقد مع العميل وهي عملية تقدير لكافة المواد الخام والمستلزمات التي يتطلبها المشروع للبدء في الإنتاج والقيام بما يلزم من تطبيق الخطط الموضوعه من قبل.

٢. مقومات ميزانية المشروع:

أكد الحميد (٢٠١٧) أن البيانات هي العامل الرئيس والمحرك الأكثر وجوداً في ميزانية المشروع، كما أن تكلفة المستلزمات والمواد الخام والحصول على الائتمان اللازم لتغطية نفقات ميزانية المشروع سوف يساهم بشكل كبير في تغطية تكلفة المشروع بما يضمن من حماية المشروع من مخاطر التوقف أو الإفلاس.

٣. التحديات التي تواجه ميزانية المشروع:

أشار فريخ (٢٠١١) أن ميزانية المشروع تتعرض للعديد من التحديات من بينها أن المشروع قد لا يحقق العائد المرجو منه مما تضطر القيادات الإدارية على إنهاء المشروعات بشكل كامل، كما أن عدم كفاية التكلفة اللازمة للإنفاق على المشروعات قد تؤدي إلى تدهور وضع المشروعات مما يجبر تلك المشروعات على التوقف، كما أن عدم منح المصارف الائتمان المصرفي اللازم لتغطية المشروعات القائمة يؤدي إلى سرعة فقدان المؤسسة لسمعتها في الأسواق المحلية والعالمية، وتتسق الدراسة الحالية مع الرأس السابق في أنه يجب التأكد من أن ميزانية المشروع كافية لتغطية جميع أنشطة المشروع ومهامه حين إغلاق المشروع.

2.2.2 كفاءة الأداء التنظيمي:

وسوف نتطرق في هذا المقام إلى العديد من النقاط الفرعية الهامة من بينها مفهوم كفاءة الاداء التنظيمي وأهداف كفاءة الأهداف التنظيمي وعناصر كفاءة الأداء التنظيمي ومقومات كفاءة الأداء التنظيمي والتحديات التي تواجه كفاءة الأداء التنظيمي.

2.2.2.1 مفهوم كفاءة الأداء التنظيمي:

إهتم الباحثين بمفهوم كفاءة الأداء التنظيمي حيث أنه يربط اهتمامات الباحثين للفرد والمنظمة على السواء. واختلفت أدبيات الدراسة في تحديد مفهوم لكفاءة الأداء التنظيمي، ولقد أشار العبد الله (٢٠١٨) أن كفاءة الأداء التنظيمي عبارة عن قيام الفرد بأداء المهام الوظيفية الخاصة به باستخدام مهاراته وقدرته العلمية على أن يقوم بتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية معينة. ولقد أكد القرشي (٢٠١٤) أن كفاءة الأداء التنظيمي هي حصيلة ما يقوم الفرد بإنتاجه خلال فترة زمنية معينة على أن يقوم فيها بتحقيق أهداف المنظمة. أما المركز الكندي (٢٠١٤) فقد أشار في مفهومه أن كفاءة الأداء التنظيمي هو

القدرة على إنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن وبأعلى كفاءة ممكنة، وأكد الضامن (٢٠١٥) أن كفاءة الأداء التنظيمي هي محصلة لإنتاجية الأفراد داخل المنظمات بحيث تعبر تلك العملية عن الجهود المبذولة والقدرات التي تم بذلها في المنظمات خلال فترة زمنية معينة. أما جونسكو (٢٠١٧) فقد أكد على أن كفاءة الأداء التنظيمي هي قدرة المؤسسات على استخدام الموارد البشرية المتاحة لديها من أجل إنتاج مخرجات متناعمة ومتجانسة مع تحقيق أهدافها ومناسبة لمستخدميها خلال فترة زمنية معينة. أما ويلن باسر (٢٠١٧) فقد أشار إلى أن كفاءة الأداء التنظيمي هو عبارة عن السلوك الذي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد خلال العمل بما يخدم متطلبات العمل بحيث يكون هذا العمل متناسق ويحقق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة. كما أن المسلمي (٢٠١٧) قد أشار إلى أن مفهوم كفاءة الأداء التنظيمي هي الجهود المبذولة التي يبذلها الطاقات البشرية داخل المنظمات بحيث تحقق تعكس تلك الطاقات البشرية جهودها في إنتاج ما يراد إنتاجه خلال فترة زمنية محددة. أما ماثوس (٢٠١٥) فقد أكد على أن كفاءة الأداء التنظيمي هو النتيجة أو المحصلة النهائية التي يمكن للفرد أن يستخدمها من أجل تحقيق أهداف المنظمات في الوقت المحدد. وأشارت دراسة عمار (٢٠١٥) أن كفاءة الأداء التنظيمي هو نتاج الجهد المبذول وفقا لقدرات العاملين. ويرى ماضي أن كفاءة الأداء التنظيمي هو عبارة عن نتيجة النشاط.

وبعد استعراض كافة المفاهيم بخصوص كفاءة الأداء التنظيمي يمكن القول أن كفاءة الأداء التنظيمي هي قدره علي اكتشاف وتوظيف وتطوير القدرات والخبرات الحالية والتاريخية والمهارات الفردية والجماعية للموارد البشرية وإدارتها بمنظومة إدارية رشيقة ونظام إداري واضح الصلاحيات والمسؤوليات من أجل تحقيق أقصى فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.

2.2.1.2 أهداف كفاءة الأداء التنظيمي:

يحتل موضوع كفاءة الأداء التنظيمي مكانة كبيرة بين الباحثين، حيث أن كفاءة الأداء التنظيمي هي المحرك الرئيسي للإنتاج في كافة المنظمات بلا استثناء، حيث أشار الضمور (٢٠١٥) أن كفاءة الأداء التنظيمي هي التي تؤدي إلى إنهاء المهام الوظيفية وتسليم مخرجات الأعمال في الوقت الملائم، كما أن الأداء الوظيفي هو المقياس الذي يمكن من خلاله قياس قدرة الفرد داخل المنظمة على السواء، حيث أن الموظفين ذوي الأداء المتدني يؤثرون بلاشك على مخرجات وجودة العمل، الأمر الذي يؤثر على أهداف المنظمات بشكل كبير. وأكد عباس (٢٠١٨) أن أهداف كفاءة الأداء التنظيمي تكمن في مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشرية لديها من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الاهتمام والرعاية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر. ولقد أشار الهيتي (٢٠١٤) أن كفاءة الأداء التنظيمي تحقق الإستقرار الوظيفي وتحمي من ظاهرة التسبب الوظيفي، حيث أن العاملين يشعرون بذاتهم داخل التنظيم الإداري، وبالتالي فإن تلك الظواهر لا يمكن لها في المنظمات طالما أن الموظفين يبذلون الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل كبير، أما الطائي وآخرون (٢٠١٤) فقد أكدوا أن كفاءة الأداء التنظيمي تهدف إلى الوقوف على مكامن القوة والضعف تنظيمياً والعمل على تطوير قدرات الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة في الوقت الملائم، كما أن تحديد مستوى أداء الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في معرفة الفرد لقدرته والكفاءة التي يمكن أن يساهم بها في تحقيق أهداف المنظمة بشكل واضح، وكذلك فإن تنمية من بين أبرز أهداف كفاءة الأداء التنظيمي هو التأكيد على أهمية الفرد داخل التنظيم الإداري وأن تأدية أعمال الفرد هي اللبنة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة ككل. أما الضمور (٢٠١٥) فقد أشار أن من بين أبرز أهداف كفاءة الأداء التنظيمي هو إتاحة الفرصة للأفراد داخل المنظمة للتعرف على قدرتهم ومهاراتهم التي يمكن أن يقدموها في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك فإن كفاءة الأداء التنظيمي تتيح الفرصة

للطاقات البشرية الموجودة داخل المنظمة لمزيد من بذل الجهود حتي يمكن معالجة الثغرات والأخطاء الفردية البسيطة التي تمت خلال دورة العمل اليومية والإنطلاق نحو تحقيق أهداف المنظمة. وبالإضافة إلى المساهمات التي أقرها الباحثين حول أهداف كفاءة الأداء التنظيمي . وترى الدراسة أن الهدف الرئيسي من كفاءة الأداء التنظيمي هو أمرين هامين:

أولهما هو التعرف على مكان القوة والضعف في أداء الموظفين داخل المؤسسات وتحديد الفجوات واستكمالها بتطوير مواطن الضعف لاستغلال المثل لمزايا القوة في تحسين الأداء الوظيفي والوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء يمكن من خلالها أن فرض جودة عالية في كل مخرجات العمل سواء كان تخطيط أو تنفيذ أو تطوير بشكل يرسخ قدرة المؤسسة التنافسيه في تنفيذ المشاريع.

والثاني هو قدرة المنظمات على فهم متطلبات كفاءة الاداء التنظيمي من حيث أن الأداء الجيد يتطلب الاستغلال لمخزون المعرفة المتمثل في الخبرات التنفيذية المتراكمه من المشاريع السابقه و وجود موظفين ذوي خبرات ومهارات كبيرة لديهم قدره علي رفع كفاءه الموظفين الجدد من أصحاب الخبرات المتواضعة، .

2.2.2.3 عوامل كفاءة الأداء التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات أن عوامل كفاءة الأداء التنظيمي متعددة ومتشعبه، إلا أن سالي وهابنيز (٢٠١٧) قد أشاروا أن كفاءة الأداء التنظيمي تتكون من العديد من العناصر من بينها مايلي:

أولا: الموظف:

ويعتبر الموظف من أبرز عناصر كفاءة الأداء التنظيمي داخل المنظمة حيث أن الموظف يقع عليه عبء الأعمال اليومية ويقع عليه العديد من الأعباء الأخرى التي تتمثل في قيام الموظفين بأداء أعمالهم اليومية داخل التنظيم الإداري من خلال معرفة المهام الوظيفية لكل عنصر داخل المؤسسة.. وأكد الشلفان

(٢٠١١) أن الموظف يختلف وضعه في المؤسسات الحكومية عن المؤسسات الخاصة ، حيث يقع عبء التعرف على متطلبات الوظيفة والأدوار التي يقوم بها في المؤسسات الخاصة علي الموظف وبالتالي يسمح له بقدر كبير من الحرية في إنشاء وتكوين أساليب العمل، إلا اتخاذ القرارات المصيرية، اي إن الموظف في المؤسسات الخاصة يشارك بقدر من المسؤولية ولكنها تعتبر مسؤولية منقوصه دون القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، فلايسمح للموظف في المؤسسات الخاصة اتخاذ ما يلزم من قرارات إدارية إلا في إطار الأعمال اليومية التي يؤديها دون التدخل في القرارات المصيرية التي تتعرض لها المؤسسة.

ثانيا: البيئة التنظيمية للأعمال:

أكد موسى (٢٠١٨) أن التحكم في بيئة الأعمال التنظيمية سواء الداخلية أو الخارجية أمر في غاية الأهمية لما له من انعكاسات على تحسين آليات ومقومات العمل التنظيمي داخل المنظمة، حيث أن توفر الإمكانيات المادية وحسن استثمار الفرص الناتج عن تحليل نقاط قوة المنظمة سوف يؤدي إلى قيام الهيكل التنظيمي بدور كبير في تفعيل تلك الموارد وحسن استغلالها في الأعمال المطلوب تسليمها في آجال محدد، ولقد عرف العديد من علماء الإدارة البيئة التنظيمية للأعمال بأنها البيئة التي من خلالها يمكن من خلالها التعرف على المناخ المتاح للعمل داخل المنظمة، كما يمكن التعرف على النظام الإداري المطبق والتعرف على نوعية الأعمال داخل المنظمة، وكذلك التعرف على متطلبات حجم ونوعية العمل الإداري الذي من خلاله يمكن للموظف أن يحقق أهداف المنظمة بشكل واضح. ولقد أكد المركز الكندي (٢٠١٤) أن البيئة التنظيمية تلعب دور محوري في قياس الأداء التنظيمي للعاملين من خلال العديد من العوامل من بينها التعرف على نوعية العمل المنجز وكميته، وكذلك يمكن التعرف على مهارات الأفراد وابداعهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وسهولة ويسر، كما يمكن ان توفر البيئة التنظيمية صورة واضحة عن الموظفين الذين

يستحقون مناصب إدارية عليا من خلال مراقبة وتقييم ادائهم، حيث أن أداء الموظفين للأعمال المنوطه يعكس حسن سير العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب. وأكد ماضي (٢٠١٤) على اختلاف المتطلبات والمهام والكفاءات التي تشترطها المنظمات عند تعيين الموظف من منظمة لأخرى، حيث أن من المفترض أن تقوم المنظمات بتعيين الموظفين من أجل تحقيق أهداف تلك المؤسسات من خلال مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، إلا ان المؤسسات الحكومية على سبيل المثال لاتتطلب مستويات تعليمية مرتفعه بقدر ما تحتاج إلى موظف ذو قدرات محدوده لا تأهله من خلال البيئة التنظيمية التي يعمل بها أن يحصل على رواتب مرتفعه نظرا لتدني مستوى انتاجيته بشكل واضح، وفي المقابل فإن عملية التعيين في المؤسسات الخاصة أو الإستثمارية تستغرق وقتا أطول من أجل دراسة المهارات التي تتطلبها الوظيفة ومن ثم اختيار أبرز المتقدمين لتلك الوظائف والذين يمكن أن يحملوا جزءا من المسؤولية من أجل تسيير الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن القول أن الموظفين الجدد لديهم طاقات لفهم كافة الأمور المتعلقة بالوظيفة والمهام الوظيفية الواجب على الموظف الإلمام بها، وكذلك فإن الموظف يحاول التعرف على الدور الواجب أن يقوم به في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بشكل واضح، كما أن الموظف يعتبر عنصرا مساهما في عملية التغذية العكسية، حيث أن إنجاز الموظفين للمهام الوظيفية سوف يساهم بشكل كبير في الانتهاء من تلك المهام الوظيفية والبدء مرة أخرى بمهام وظيفية جديدة من أجل إنهاء تلك المهام الوظيفية الجديدة. وبالرغم من اتفاق الدراسة مع في أن البيئة التنظيمية تساهم بشكل كبير في التعرف على ملامح المنظمة وقدرتها على تمكين الموظفين من اداء الأعمال بشكل مباشر، إلا أن اختلاف الظروف والمتغيرات التي تتعرض لها البيئة التنظيمية تجعل من عملية التوظيف في غاية الصعوبة، حيث أن وعلى سبيل المثال لا الحصر بروز الأزمة المالية العالمية وأزمة الركود والكساد وانتشار الأوبئة حول العالم كأزمة كورونا ٢٠٢٠ جميعها حالت دون تعيين موظفين جدد نتيجة خسارة العديد من المؤسسات، الامر الذي ترتب عليه ارتفاع معدلات

البطالة بين الشباب ودفع الكثير من المؤسسات إلى تسريح العديد من العاملين لتفادي الخسارة والإغلاق، الأمر الذي يساهم في عمق الآثار السلبية التي تتعرض لها المؤسسات في الوقت الراهن، مما يعمق مشكلة البيئة التنظيمية في المؤسسات وعدم قدرتها على تجاوز المشكلات التي تواجه المؤسسات. ومن ناحية أخرى ترى جعيجع (٢٠١٦) أنه يجب التركيز على كمية الأعمال التي تنجزها المؤسسات، حيث أن كمية الأعمال التي ينجزها الموظفين سوف يوضح مهارتهم وقدرتهم على تنفيذ الأعمال المناطة بهم، وبالتالي هو انعكاس لما يملكه الموظفون من كفاءات وفهم حقيقي للواجبات التي تتماشى مع خطط المنظمة وسعيها المستمر لتحقيق أهدافها.

ثالثاً: كمية ونوعية الأعمال التي تم إنجازها:

أشار عيسى (٢٠١٤) أن كمية ونوعية الأعمال المنجزة من أهم عناصر كفاءة الأداء التنظيمي، حيث أن التعرف على نوعية الأعمال ومدى فاعلية وحساسية وأهمية تلك الأعمال بالنسبة للخطط الموضوعية من قبل المؤسسات يساهم في تعزيز مكانة الموظفين في مقر أعمالهم بشكل كبير، كذلك فإن التعرف على كمية الأعمال المطلوب إنجازها سوف تساهم بشكل واضح في التعرف على إمكانية إنجاز تلك الأعمال في الوقت المحدد من عدمه، ومدى إستطاعة الموظف على إنجاز تلك الأعمال في الأوقات المحددة من عدمها وفقاً لقدرة الموظفين على إبراز المهام الوظيفية الخاصة بهم، الأمر الذي يتطلب معرفة الموظف وإدارته للمهام الوظيفية التي من المفترض أن يقوم بها خلال فترة زمنية معينة، وأكد بوخلوة (٢٠١٥) أن المتأثره والوثوق بمهارات الموظفين وقدرتهم على الإنتهاء من الأعمال الموكلة إليهم خلال فترة زمنية معينة من أهم العناصر يجب توافرها لبلوغ الكفاءة في الأداء التنظيمي، فالمؤسسات لايمكنها أن تقوم بدور كبير بدون إبراز الموظفين لمهاراتهم وقدراتهم في العمل بشكل واسع. ويرى لكحل (٢٠٢١) أن التحديات التي قد

تواجهها المنظمات سواء كانت داخلية أو خارجية تظهر قدرات الموظفين وإمكانياتهم في العمل، فحين تتوقف أنشطة المنظمات أو تتعثر كنتيجة لأزمة اقتصادية، فإن تلك المنظمات تبذل قصارى جهدها للبقاء في الأسواق معتمدة في ذلك على إمتلاكها موظفين ذوي مهاره عاليه يمكن من خلالها أن يحققوا التواجد المنشود في الأسواق، ومن بين أبرز الأمثلة على ذلك المؤسسات في وقت الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨، وكذلك أزمة كورونا أو (كوفيد ١٩) ٢٠٢٠، حيث تعرضت المؤسسات الكبيرة لخسارة فادحة وتم اغلاق العديد من المؤسسات، كما أن هناك مؤسسات أخرى قد نجحت بشكل كبير في احتواء الأزمات المالية والإدارية، ومن جانب آخر فقد نتج عن هذه الازمات، أزمات الأخرى تتعلق بتسريح العمالة واغلاق كافة أوجه النشاط المالي والإقتصادي والتجاري مما أدى إلى محاولة الموظفين للبحث عن فرص عمل أخرى، وكذلك فإن كثرة العرض وقلة الطلب جعلت العديد من المؤسسات تخفض الأجور وتشتترط شروطا مقحفه بزيادة عدد ساعات العمل على سبيل المثال، الأمر الذي يساهم في تأثير كفاءة الأداء التنظيمي بشكل سلبي. ويمكن القول تعتبر عناصر كفاءة الأداء التنظيمي للعاملين امر في غاية الأهمية لقدرتها على تحديد مكانم القوة والضعف في المؤسسات والتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات ، وذلك لتعزيز قدرة الموظفين في المؤسسات والعمل على إبراز قدرات الموظفين في الأعمال بشكل إيجابي. ونظرا للتطورات التي تتعرض لها المؤسسات في الوقت الراهن فقد تظهر عناصر جديدة قد تساهم في الكشف عن مدى تأثير الطاقات البشرية بالظروف والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسات والتي قد تتمثل في الدافع الذي يمكن للمؤسسة أن تساهم في إبراز القيم المضافة لديها حتى يستمر تواجدها في الأسواق بشكل واضح.

2.2.2.4 محددات كفاءة الاداء التنظيمي:

أشارت أدبيات الدراسة أن هناك العديد من محددات التي تساهم في تحديد كفاءة الأداء التنظيمي، ومن بين أبرز تلك المحددات، المحددات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمنظمة، كما أن هناك محددات متعلقة بالأفراد داخل المنظمة، وسوف نتناول تلك المحددات بشيء من التفصيل:

أولاً: المحددات الخارجية:

أكد قسيمي (٢٠١٥) أن هناك العديد من المحددات الخارجية التي تتعرض لها المنظمة بشكل واسع من خلال تأثيرها المباشر على كفاءة الأداء التنظيمي في المنظمة. ومن بين أبرز تلك المحددات الخارجية المنافسة في الأسواق الخارجية وأزماتها، هذا بالإضافة إلى عدم ملائمة أماكن العمل، وكما يلي:

١. المنافسة في الأسواق الخارجية:

أشار الضامن (٢٠١٥) أن المنظمة تواجه العديد من التحديات لعل أهمها وجود منافسين أقوياء يمكنهم المنافسة في النشاط التجاري أو الصناعي أو بصورة عامة النشاط المماثل لنشاط المنظمة، وبالتالي فإن رغبة المنافسين في التعرف على أسرار العمل في المؤسسات الأخرى وخططها، أصبح مطلباً لا غنى عنه نتيجة التوغل في الأسواق والرغبة في الحفاظ على الوضع التنظيمي وهيبته المؤسسة والنجاحات التي حققتها. وعليه فإن تعيين أحد الأشخاص الذين كانوا ينتمون إلى فريق العمل في المؤسسات الأخرى صار غاية يمكن أن تدرك أذ ما تم تقديم المغريات الكافية للموظف المستهدف، كما أن عملية التعيين والاستقطاب لن تتم بشكل تقليدي بل إنها قد تتم وفقاً لمعايير أخرى، وهي حجم المعرفة التي تتمثل في وجود أحد الأفراد من فرق العمل في المؤسسات المنافسة ب من ضمن طاقم العمل في المؤسسة.

٢. أزمات الأسواق الخارجية:

أكد جعيجع (٢٠١٦) غالبا ما تسعى المنظمات إلى ضم فريق جديد من العمل يسهل من خلال خبراتهم ومهاراتهم على انجاز الأعمال المطلوبة في أقل وقت ممكن وبأعلى مهارة ممكنة كنتيجة للأزمات التي يتعرض لها النشاط الإقتصادي بشكل مستمر والتي أدت إلى اغلاق العديد من المؤسسات الكبيرة ذات السمعة العالية في الأسواق، وبالتالي يتنامى شعور الخوف لدى الموظفين مع الوقت لخشيتهم من مخاطر الفصل من الوظيفة أو التسريح بسبب اغلاق المنظمة، وفي ظل بيئة عدم التأكد ووجود مسؤوليات ومهام اجتماعية يقوم الموظفون بإبراز قدراتهم والعمل الشاق لساعات طويلة حتى إذا كان العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول.

ثانيا: المحددات الداخلية:

هناك العديد من المحددات الداخلية التي تؤثر على كفاءة الأداء التنظيمي في المؤسسات بشكل واضح، ومن بين أبرز تلك المحددات القدرات والخصائص الفردية والمناخ التنظيمي والقدرة على إنجاز الأعمال. وبيته العمل الداخليه. والتي سوف نتناولها المحددات بشيء من التفصيل:

١. القدرات والخصائص الفردية:

أكد عباس (٢٠١٨) أن هناك العديد من القدرات والخصائص الفردية التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسات، ومن بينها الموهبة التي يمنحها الله عز وجل للموظفين من الحدس والفتنه والقدرة على تخزين المعلومات في الذاكرة بدون الإطلاع عليها والقدرة على استرجاع هذه المعلومات في أقصر وقت ممكن، وتعتبر القدرات الفردية والخصائص التي يتمتع بها الأفراد من أبرز العوامل التي تساعد الموظف على تطويع الأعمال التي يجب أن ينجزها في فترة زمنية معينة، وبالتالي فإن الموظفين من ذوي القدرات والخصائص

الفردية يفترض أن لهم الأولوية الأولى داخل المؤسسة في الحصول على التقدير المادي والمعنوي المناسب، وتسعي المؤسسات الخاصة بشكل مباشر إلى جذب الموظفين ذوي الكفاءات الفردية والخبرات المتخصصة للانضمام لطاقتهم العمل الإداري داخل تلك المؤسسات بشكل كبير، وبالتالي فإن القدرات والخصائص الفردية تعد من أهم المحددات الداخلية لكفاءة الأداء التنظيمي في المؤسسات.

٢. المناخ التنظيمي:

أكد راهم (٢٠١٨) أن المناخ التنظيمي يساهم في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي بشكل واضح وملحوس، حيث أن وجود العديد من الموظفين من ذوي الخبرات الكبيرة مع وجود عدد من الموظفين الجدد من ذوي التعليم المتميز الراقي سوف يؤدي حتما إلى تحسين جودة العمل المنجز، ولذلك يمكن الأجيال الجديدة الاستفادة من الخبرة التي تمتلكها الأجيال القديمة في الممارسات الإدارية داخل المؤسسة بشكل كبير، كما أن الأجيال القديمة سوف تدرك أهمية المعرفة والتطور والحدثة في أداء الأجيال الجديدة ومحاولة الاستفادة من خبراتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء التنظيمي داخل المؤسسة بشكل واضح وملحوس.

٣. القدرة على إنجاز الأعمال:

أكد العبد الله (٢٠١٨) أن القدرة على إنجاز الأعمال من أبرز المحددات التي تؤثر كفاءة الأداء التنظيمي، وتتمثل القدرة على إنجاز الأعمال في إدراك الموظفين للمهام الوظيفية المفروضة عليهم وتنفيذها على أن يكون الإنهاء من تلك المهام بكفاءة وفعالية ووفقا للمعايير المتفق عليها في المؤسسة، كما أن القدرة على إنجاز الأعمال يساهم في استخدام الفرد للكفاءة الذاتية والخبرات السابقة والمؤهلات العلمية والتقنية من أجل تطوير الأعمال وإنجازها في أقصر وقت ممكن.

٤ . عدم ملائمة أماكن العمل:

أكد الدليمي (٢٠١٨) أن هناك العديد من الموظفين يعملون في بيئة غير صحية أو بيئة غير ملائمة للعمل أو غير مطابقة للمعايير والمواصفات الفنية للعمل، وفي ظل الظروف المعقدة التي تمر بها المؤسسات لا يمكن للموظفين أن يظهروا الاعتراض على عدم جاهزية بيئة العمل، كما أن المعدات أو الآلات الفنية قد تتعطل نتيجة وجود أماكن غير ملائمة للعمل فيؤدي ذلك إلى تعطل العمل والإنتاج وتراكم العمل مرة أخرى، الأمر الذي يشير إلى قبول الموظفين بوقت إضافي بشكل إجباري في محاولة لإنهاء المهام الوظيفية دون النظر إلى وضع الموظفين في ذلك الوقت. مما يؤثر بشكل ملحوظ في كفاءتهم الادارية.

2.2.2.5 التحديات التي تواجه كفاءة الأداء التنظيمي:

لقد أشارت أدبيات الدراسة إلى أن كفاءة الأداء التنظيمي تتعرض للعديد من التحديات من بينها تحديات تتعلق بالموظفين وبالمنظمة وبيئة العمل، وسوف نتناقش في كل منها بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً: تحديات تتعلق ببيئة العمل:

أشار قسمي (٢٠١٥) أن هناك العديد من التحديات التي تتعلق ببيئة العمل ومن أبرز تلك التحديات هو توقف العمل والإنتاج في العديد من الشركات والمؤسسات نتيجة تعرض تلك المؤسسات إلى أزمات اقتصادية كبيرة قد أدت إلى توقف العمل والإنتاج في تلك الشركات والمؤسسات بشكل مباشر، كما أن الأزمات المالية التي تعرضت لها المؤسسات وخاصة منذ عام ٢٠٠٨ قد أدت إلى تركيب الخريطة الاقتصادية والتجارية في كافة المؤسسات، حيث أن هناك العديد من المؤسسات التي صعدت أسهمها في البورصات العربية والعالمية وهناك العديد من الشركات والمؤسسات التي منيت بخسائر فادحة، وقد تكرر الشيء نفسه خلال أزمة كورونا (كوفيد ١٩) ٢٠٢٠، وهنا يمكن القول أن بيئة العمل من أبرز التحديات التي تواجه

المؤسسات، حيث أن المؤسسات تحتاج إلى البحث عن طرق عمل غير تقليدية يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسات على نطاق واسع، كما أن المؤسسات لا يمكنها أن تواجه المشكلات التي تحيط بالبيئة المحيطة بالأعمال بدون وجود إبداع إداري أو بالتحديد بدون وجود أفكار إبداعية يمكن العمل من خلالها على توليد فكرة إبداعية واختبارها ومحاولة تطبيقها بشكل كبير.

ثانيا: تحديات تتعلق بالموظفين:

أكد جودة (٢٠١٤) أن هناك العديد من التحديات التي تتعلق بالموظفين، ومن بين أبرز تلك التحديات هو تدهور إنتاجية الموظفين في المؤسسات العامة والحكومية وعدم قدرة الافراد على تحقيق الأهداف إلا بشكل تقليدي للغاية. وأكد الحريزي (٢٠١٤) أن العمالة المنظوية في المؤسسات الحكومية أو المؤسسات العامة أصبحت عمالة ضعيفة وتعاني العديد من المشاكل بالمقارنة بأوضاع العمالة في القطاع الخاص، حيث أن العاملين في القطاع الخاص يحاولون استخدام المهارات الشخصية والكفاءة الذاتية والحدس من أجل الإنتهاء من الأعمال الموكلة إليهم في أوقاتها، واستقبال أعمال أخرى لتسير فكرة التغذية العكسية على أكمل وجه، كما أن تطبيق فكرة الإنتاجية مقابل الأجر قد أثرت في استخراج القوة الكامنة لدى الموظفين من أجل استكمال الأعمال بشكل كبير، وبالتالي فإن القطاع الخاص قد نجح في زيادة أجور العاملين وهي زيادة مستحقة. إلا أن القطاع الخاص قد فشل بشكل كبير في تطبيق ما يسمى بالمسؤولية الإجتماعية للشركات والمؤسسات، فأن من جل حقوق الموظفين الحصول على أكبر قدر من الرعاية الصحية والإجتماعية والاقتصادية، وإذا ما تعرض الموظف لأي مشكلة من المشكلات الصحية فإن الشركة أو المؤسسة لابد أن تضع في اعتبارها القيام بدورها ومسؤوليتها تجاه تحقيق الرعاية الصحية الكاملة للموظفين، و أكد جعيجع (٢٠١٦) أن ظاهرة الحقد الوظيفي تعتبر من أبرز التحديات التي تواجه الموظفين

داخل الشركات والمؤسسات، فالموظفين المجتهدين دائما تحت نظر المؤسسات ومحل إعجاب من العديد من المديرين والموظفين، لذا أصبح من التحديات التي تواجه الشركات هو بناء فرق من العاملين لديهم قدرة عالية من الاحتراف في إعداد الأعمال وقدرًا من الانتماء للشركة يحول دون انتقاهم إلى شركات أخرى بعدما حصلوا عليه من الخبرات في مشاريع الشركة.

2.2.2.6 عناصر كفاءة الأداء التنظيمي:

أكدت أدبيات الدراسة أن كفاءة الأداء التنظيمي تشمل أربعة عناصر رئيسية من بينها تخطيط الأعمال وتنفيذ الأعمال والإبداع والابتكار والجهد المبذول، وسوف نتناول كل عنصر بشئ من التفصيل:
أولاً: تخطيط الأعمال:

وسوف نتطرق إلى مفهوم ومقومات تخطيط الأعمال والتحديات التي تواجه تخطيط الأعمال:

١. مفهوم تخطيط الأعمال:

أشارت جيلالي (٢٠١٩) أن تخطيط الأعمال هي تلك الطرق والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إعداد السياسات والاستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة من أجل رسم أهداف المؤسسة خلال العام الحالي أو خلال فترات زمنية قادمة، وأشار عبد الحميد (٢٠٢٠) أن تخطيط الأعمال هو الطريق التي تتخذه المؤسسة من أجل تحديد معالم الفترات القادمة من حيث تحديد القدرات الإنتاجية وتوفير المعلومات الهامة عن إمكانية توقع المكاسب التي سوف تحققها المؤسسة إذا تم استخدام استراتيجيات معينة من أجل الحفاظ على المكاسب التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة أو من خلال تحديد معالم الخطط القادمة التي ترغب المؤسسة أن تسير عليها وفقاً لتقرير الخبراء الذين يحاولون قراءة المستقبل الخاص بالمؤسسة من أجل القيام بما يلزم من أجل تخطيط الأعمال. ولقد أشارت يمنية (٢٠١٨) أن تخطيط

الأعمال هي القدرة على تحديد معالم الأداء خلال الفترات القادمة بحيث يطابق ما تم رسمه والتخطيط إليه في المؤسسة، وبالرغم من اتفاق الباحث مع معظم المفاهيم السابقة التي وردت بخصوص تخطيط الأعمال إلا أن هذه المفاهيم تعتبر قاصره على مؤسسات بعينها ولا يمكن تعميمها على شركات المقاولات، حيث أن تلك المؤسسات تسعى إلى الدقة المتناهية وخصوصا في إدارة المشروعات. ومما سبق يمكن القول أن الدراسة الحالية تتسق مع الرأي القائل أن الإجراءات التخطيطية التي يتم الاتفاق عليها من أجل إرساء ورسم السياسات والإستراتيجيات توضح ملامح الفترات القادمة، وبالتالي وبعد استعراض مفهوم تخطيط الأعمال فإنه يمكن القول أن الباحث قد عرف تخطيط الأعمال بأنها تلك الإجراءات والوسائل والطرق المستخدمة من أجل رسم ملامح وممارسات الشركات في انجاز المشروعات بفاعلية خلال فترة زمنية معينة وبأكبر كفاءة ممكنة في استغلال للموارد والإمكانات المتاحة. ويتصف هذا المفهوم بالعمومية أي أنه يمكن تعميمه على الشركات مع تنوع تخصصاتها في القطاع الصناعي والتجاري وغيرها من القطاعات الأخرى، وكذلك يتصف هذا المفهوم بالمرونة، كما أن المفهوم يتصف بالخصوصية حيث أن المفهوم قد راعي فكرة حدود الشركة في رسم ملامح الفترات القادمة في ضوء الإمكانيات المتاحة بشكل واضح وملموس.

٢. التحديات التي تواجه تخطيط الأعمال:

أشارت أدبيات الدراسة إلى أن تخطيط الأعمال يتعرض للعديد من التحديات من بينها ما أشار به عبد الحميد (٢٠٢٠) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تخطيط الأعمال على نطاق كبير، حيث تفتقر المؤسسة لوجود طاقم من الخبراء يمكن من خلاله اعداد الخطط والإستراتيجيات ورسم الملامح العامة والسياسات التي من المفترض أن تسير عليها المؤسسة لفترة من الزمن، كما أن عملية إرساء الخطط أيضا تفتقر للقدرة على التحسس للمشكلات التي قد تواجهها هذه الأعمال في المستقبل، وأكدت بويدية

(٢٠١٧) أن الروتين من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات بشكل قاطع، حيث أن الروتين قد ساهم في الشعور بالإحباط وفقدان الكثير من المشروعات نتيجة تدهور أوضاع العاملين داخل المؤسسة بشكل واضح وملحوس، وكذلك فإن معظم المؤسسات تعاني من المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، ومن خلال المركزية فإن السلطة مركزة في يد أو سلطة واحدة فقط هي من حقها أن تقرر من يقوم بتخطيط الأعمال، كما أن النظام المركزي في اتخاذ القرار قد ساهم في تراجع العديد من المؤسسات في العمل نحو تطبيق الشفافية الإدارية واشتراك الموظفين في تحمل المسؤولية والإستماع إلى آرائهم في عملية التخطيط في حد ذاتها. ومن المؤكد أن المنافسة الشديدة تفسرسي بعض المؤسسات الأخرى إلى محاولة تعيين العديد من الموظفين برواتب مرتفعه من العاملين في الشركات المنافسة وذلك للتعرف على مكامن الضعف لدى المنافسين والتوصل إلى طرق جديدة وصيغ جديدة يمكن من خلالها التعرف على التحديات التي تواجه تخطيط الأعمال، كما أن من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة هو قيام العديد من القيادات الإدارية بتسريب الخطط الإستراتيجية للمنافسين والتأثير على وضع الشركة بالسوق المحلي.

٣. مقومات تخطيط الأعمال:

أكدت زوفار (٢٠١٥) أن هناك العديد من مقومات تخطيط الأعمال، ومن بين أبرز تلك المقومات هو فكرة مشاركة الموظفين والعاملين في التعرف على الموارد المتاحة لدى المؤسسة، ومن خلال الموارد المتاحة يمكن إدارك أن ما يقوم به الموظفين في أعمالهم يمكن أن يفيد القيادات العليا في عملية التخطيط ورسم ملامح السياسات العامة داخل المؤسسة، كما أن المؤسسات العامة تسعى بشكل كبير إلى التعرف على الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة والتعرف على آراء الخبراء بشأن إمكانية تحقيق أرباح على المدى

الطويل، كما أن القيادات الإدارية من المفترض أن تبذل كافة الجهود من أجل تحسين وتطوير مقومات تخطيط الأعمال في المؤسسة بشكل واضح.

ثانياً: تنفيذ الأعمال:

أكد ياسر (٢٠١٧) أن تنفيذ الأعمال هو القيام بتنفيذ تلك الخطط المرسومة من خلال الأعمال والمشروعات المطلوب تنفيذها في الشركة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن القول أن تنفيذ الأعمال مرتبطة بتحقيق قدر معين من الإلتزام بالأوقات اللازمة لتسليم هذه الأعمال في الأوقات المحددة، حيث أن تنفيذ الأعمال تقوم على فكرة استخدام الموارد المتاحة واستخدام المهارات والخبرات والقدرات اللازمة من أجل تنفيذ المهام الوظيفية في الأوقات المحددة، كما أن تنفيذ الأعمال يركز على عدة مبادئ رئيسية من بينها مفهوم تنفيذ الأعمال، الوقت اللازم لتنفيذ الأعمال والتحديات التي تواجه تنفيذ الأعمال. وسوف نتناول كل مبدأ بشئ من التفصيل:

١. مفهوم تنفيذ الأعمال:

أشار الضامن (٢٠١٥) أن تنفيذ الأعمال هو القيام بكل مايلزم من استخدام الطاقات والمهارات المتاحة واستخدام الموارد الخام من أجل إنتاج سلعة معينة أو القيام بتنفيذ مشروعات معينة في خلال فترة زمنية محددة على أن يكون التنفيذ وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، ولقد أكد عيسى (٢٠١٤) أن تنفيذ الأعمال هو تلقي أوامر إدارية بتنفيذ مشروعات متفق عليها سلفاً على أن يتم التنفيذ في خلال فترة زمنية معينة، كما أشارت سلوار (٢٠١٩) أن تنفيذ الأعمال هي قيام الشركة بالإيفاء بوعودها تجاه عملائها بتنفيذ الأعمال المتفق عليها سلفاً خلال فترة زمنية معينة.

المتفق عليها. ويتصف هذا المفهوم بالمرونة و بالعمومية حيث أنه يمكن تعميمه في كافة المؤسسات التجارية والصناعية الخاصة والعامة، كما أن هذا المفهوم يتصف بالخصوصية حيث يمكن تطبيقه على مؤسسة بذاتها.

٢. الوقت اللازم لتنفيذ الأعمال:

أكدت يمنية (٢٠١٨) أن المؤسسات في الأغلب تحدد الوقت اللازم للإنتهاء من تنفيذ المشروعات بشكل كبير، كما أن المؤسسات في قيامها بتحديد الوقت اللازم للإنتهاء من المشروعات تضع العديد من المعايير حيث أن الموظفين لابد أن يحصلوا على أوقات الراحة الخاصة بهم، كما يحتسب أوقات الأجازات الرسمية للعاملين والموظفين بشكل واضح، هذا بالإضافة إلى إحتساب الورديات العاملة في المشروع لكل موظف على حدة بحسب الساعات التي قضاها في العمل، وأكد عيسى (٢٠١٤) أن الوقت هو المحدد الرئيسي للإنتهاء من كافة الأعمال، كما أن الوقت يساهم في التعرف على حجم وكمية الأعمال المنتجة أو المطلوب تنفيذها.

٣. التحديات التي تواجه تنفيذ الأعمال:

أكد شوكمال (٢٠١٩) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تنفيذ الأعمال، ومن بين تلك التحديات هو عدم كفاية الوقت المتاح والمتفق عليها في المؤسسات للإنتهاء من المشروعات نتيجة تهميش آراء العاملين والموظفين في أثناء إعداد التخطيط اللازم للإنتهاء من تلك الأعمال بشكل واضح، كما أن الجودة المطلوبة لتسليم هذه المشروعات قد أشارت إلى تدني ملحوظ في مستوى الجودة لتسليم الأعمال بشكل صحيح وسليم وبدون إهدار لمزيدا من الوقت، وأشار عيسى (٢٠١٤) أن فكرة إهدار الوقت ليست وحدها من أبرز التحديات ولكن إهدار الموارد والطاقات البشرية وذلك نتيجة عدم تنظيم وترتيب أولويات المشروعات

وعدم التركيز على أي المشروعات يجب الإنتهاء منه قبل الآخر وهو ما يؤكد على بروز العديد من المشكلات الأخرى التي تتمثل في عدم مقدرة الموظفين على تحمل العمل لأوقات طويلة واحتياجهم للراحة .

ثالثا: الإبداع والإبتكار:

سوف نتطرق إلى مفهوم ومقومات الإبداع والإبتكار والتحديات التي يتعرض لها الإبداع والإبتكار.

١. مفهوم الإبداع والإبتكار:

أكد الصرن (٢٠٢٠) أن الإبداع والإبتكار هما الأساس في أية تنظيم إداري قائم، فالإبداع والإبتكار هي الطرق الحديثة المتطورة التي تحاول تحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن وبطرق غير اعتيادية على أن تتوفر فيها كافة الشروط والمعايير، وأشار العنزي (٢٠١٤) أن مفهوم الإبداع والإبتكار هو قيام المؤسسة بمحاولة استخدام أفكار إبداعية غير تقليدية يمكن من شأنها أن تساهم في تطوير الأعمال ومخرجاتها بما يسمح من تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن.

٢. مقومات الإبداع والإبتكار:

هناك العديد من المقومات التي تعتمد عليها المؤسسات في تطبيق الإبداع والإبتكار، حيث أشار أ الصرن (٢٠٢٠) إلى أن الإبداع والإبتكار يعتمد على قدرة الموظفين على إبراز التحسس للمشكلات بشكل كبير، فالموظفين الذين تتوفر لديهم القدرة في تحقيق الإبداع والإبتكار لابد أن يكون لديهم القدرة على التعرف على المشكلات قبل حدوثها أو بعد حدوثها، وكذلك فإن المؤسسات دائما ما تركز على وجود عدد كبير من الخبرات التي تقوم بما يسمى توليد الأفكار الإبداعية من أجل تعزيز تلك الأفكار وتجربتها والعمل عليها من أجل استغلال هذه الفكرة في والعمل عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في أقل وقت

يمكن. كما أن الإبداع والابتكار يقوم على ما يعرف بالطلاقة وهي القدرة على إنتاج أفكار إبداعية في أقصر وقت ممكن على أن تكون هذه الفكرة الإبداعية تحقق الإيرادات الوفيرة وبأقصى كفاءة ممكنة، وكذلك فإن الإبداع والابتكار يحتاج إلى إرادة من جانب القيادات الإدارية حتى يمكن تطبيق تلك الأفكار الإبداعية بسهولة ويسر.

٣. التحديات التي تواجه الإبداع والابتكار:

أكدت ربيح (٢٠١٩) أن الإبداع والابتكار يتعرض للعديد من التحديات من بينها أن الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية يكاد يكون شيء مستحيل، كما أن الفكرة الإبداعية في المؤسسات الحكومية معرضة إلى السرقة من قبل المدير المباشر أو من الموظفين، حيث أن طريقة العمل في هذه المؤسسات لاتسمح بشيء من الخصوصية تجاه الموظفين، وبالتالي فإن الأفكار الإبداعية من جهة أخرى لاتجد من يراعها ويقوم على تبني هذه الفكرة ومكافأة الموظف الذي أشار بإستخدام هذه الفكرة، فالعمل غالبا ما يكون تحت إشراف المدير المباشر أو رئيس القطاع المختص، وهو ما يؤكد عدم جدوى الإبداع والابتكار، كما يرى عوض (٢٠١٦) أن المؤسسات الخاصة ليست أفضل حالا من المؤسسات العامة حيث أن الموظفين لايمكن أن يحصلوا على تعويضات مقابل تحقيق الإبداع والابتكار،. وانه لكي تبني الشركات ثمار ابداع العاملين فيها يجب أولا ان تطلق لعم العنان في الابداع في تنفيذ أعمالهم وتضع كل المحفزات الماليه والمعنوية من اجل استفزاز ملكات فرق العمل لديها نحو الابداع والتطوير بما يرفع من كفاءته العاملين

رابعا: الجهد المبذول:

أكد جونسكو (٢٠١٧) أن الجهد المبذول هو الجهود التي يبذلها الموظفين بإستخدام قدراتهم ومهاراتهم على الإنتهاء من الأعمال في الأوقات المحددة خلال فترة زمنية محددة، ولقد أكد بوخلوة (٢٠١٥) أن

الجهد المبذول هو القدرة على العمل بالرغم من الظروف والمتغيرات التي تمر بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

١. مفهوم الجهد المبذول:

أكد راهم (٢٠١٨) أن الجهد المبذول هو استمرار العمل تحت مختلف الظروف التي يمر بها الموظفون سواء داخلية أو خارجية وفق المعايير المتفق عليها سلفاً في الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج، كما أن الجهد المبذول هو القيام بكل ما يلزم من جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في خلال فترة زمنية معينة بحيث تكون تلك الأهداف وفق جودة وكفاءة وفاعلية كبيرة. وأكد الشلفان (٢٠١١) أن الجهد المبذول هو ضروري ولازم من أجل استمرار النشاط الإقتصادي والتجاري في المؤسسة بشكل كبير، ويمكن القول أن المؤسسات لا يمكن أن تحقق الجهد المبذول بدون وجود الموظفين او بدون شعور الموظفين بالرضا الوظيفي من كافة الجوانب. وبالتالي فإن الجهد المبذول كما تراه هذه الدراسة هو قدرة الموظفين على العطاء والإنتهاء من المشروعات في ظل استمرارية العمل على أن تكون مخرجات العمل بكفاءة وفعالية.

٢. مقومات الجهد المبذول:

أكد أبو النصر (٢٠١٨) أن الجهد المبذول له العديد من المقومات من بينها الرضا الوظيفي، فالموظفين لن يقوموا بأداء المهام الوظيفية إلا إذا توافر لديهم قدر كبير من الرضا الوظيفي، كما أن هناك مقومات أخرى تبرز من خلال حصول الموظفين على الراحة اليومية أو الأسبوعية أو السنوية، حيث أن فترة الراحة تعد محفزاً كبيراً على استكمال الأعمال وتحمل مشاق العمل من كافة النواحي، ويرى المصري (٢٠١٤) أن أبرز مقومات الجهد المبذول هو قيام الموظفين بالعمل وفق معايير الصحة والسلامة المهنية التي تفرضها المؤسسة، وذلك حتى لا يتعرض الموظفين إلى العديد من المشكلات الأمنية أو الصحية التي تؤثر على أدائهم

بشكل واضح وملمووس، ومن جانب آخر فإن من بين أبرز مقومات الجهد المبذول هو قدرة المؤسسة على تحفيز الموظفين وحصولهم على التعويضات المادية فضلا عن التعويضات الشكلية أو الألقاب المهنية التي تساهم في تحفيز الموظفين بشكل كبير.

٣. التحديات التي تواجه الجهد المبذول:

أكدت موسى (٢٠١٨) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الجهد المبذول، ومن بين تلك التحديات هي قيام المؤسسة بمنح المديرين صلاحية التحكم في الحوافز، وبالتالي فإنه يتوقع حدوث حالات من الظلم المهني يترتب عليها عدم منح الموظفين التعويض اللازم مقابل البقاء في العمل لفترات طويلة، كما يرى قسبي (٢٠١٥) أن من بين أبرز التحديات التي تواجه الجهد المبذول هو قيام الموظفين بما يلزم تجاه المؤسسة وعدم قيام المؤسسة بما يلزم تجاههم من أجل تطوير أعمالهم، وبالتالي فإن المؤسسة دائما ما تتحجج بضرورة أن على الموظف أن يجد بديل لتحمل مهام العمل، دون النظر إلى أن هذه الوظيفة من حق الإدارة العليا وليست من حق الموظف وليست من صلاحياته، هذا بالإضافة إلى وجود فئة من الموظفين تعاني من الكسل الوظيفي ولا تريد إلا تسليم الحد الأدنى من الإنتاج وهو ما يؤدي إلى تدني إنتاجية الأعمال وعدم القدرة على تحسين أوضاع المؤسسة داخل السوق المحلي، ويرى عباس (٢٠١٨) أن وجود ظاهرة الكسل الوظيفي تعتبر طبيعية في ظل عدم الحداثة والتطور واللجوء إلى الطرق القديمة في الإنتاج والتي أصبحت لا تتماشى مع مقتضيات المرحلة التي تمر بها المؤسسة من وضع تنافسي في الأسواق المحلية. وهو ما يفسر وجود العديد من الشركات الحكومية التي مازالت تنتج منتجات بطرق تقليدية قديمة في ظل وجود مؤسسات تنتج منتجات بطرق حديثة ومتطورة، الأمر الذي يجعل هذه المؤسسات عرضة بشكل حتمي للبيع من قبل الحكومة دون أدنى اعتبار للموظفين أو حقوق العاملين داخل المؤسسة بشكل واضح.

2.2.3 الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الموضوعات التي تناولتها أدبيات إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي داخل المؤسسات، ومن خلال الثقافة التنظيمية يمكن للمؤسسة أن تفرض نوعاً معيناً من السلوكيات أودرجة من درجات الإرتقاء في الثقافة السائدة بين العاملين بعضهم البعض، وسوف نتناول مفهوم الثقافة التنظيمية والعديد من النقاط المحورية كما يلي:

2.2.3.1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية تسعينيات القرن الماضي وازداد شهرة وانتشاراً مع تطلع المؤسسات إلى الإرتقاء بالسلوك البشري داخل المنظمات، حيث أن الثقافة التنظيمية ينظر لها سابقاً بأنها القواعد السلوكية التي تسيطر عليها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة في التنظيم الإداري، بحيث يعاقب كل من لا يتبع تلك القواعد السلوكية بشكل كبير. ولقد أشار علي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية هي درجة من درجة التعامل بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والقيادات العليا بحيث تؤثر هذه الدرجة على حالة الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. في حين أكد المازوغي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية هي تلك اللوائح والنظم والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، على أن تكون تلك القوانين منظمة للسلوك البشري داخل المؤسسة بشكل كبير. ويتفق فارس (٢٠١٤) على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها داخل المؤسسة على صورة لوائح وتعليمات تطبق في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن القول أن تلك اللوائح والقوانين يمكن تطبيقها بالإستعانة بالقرارات الإدارية التي تصدرها القيادات العليا داخل المؤسسة، وبدون وجود لوائح لها قوة الأمر الإداري تصبح كأن لم تكن. وبالتالي فإن المؤسسة تطبق اللوائح السلوكية بمثابة طرق واساليب ينبغي الاعتماد عليها في تفسير السلوك البشري داخل المؤسسة بشكل كبير.

2.2.3.2 أهداف الثقافة التنظيمية:

أكدت أدبيات الدراسة أن هناك العديد من الأهداف التي تتمتع بها الثقافة التنظيمية وهي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط الإقتصادي والتجاري الذي تمارسه المؤسسة بشكل كبير. حيث أن الثقافة التنظيمية لها العديد من الأهداف من بين تلك الأهداف مايلي:

أولا: القدرة على وضع دستور سلوكي داخل المؤسسة:

أشار وزناجي (٢٠٢١) أن المؤسسات تقوم من خلال الثقافة التنظيمية بوضع دستور أخلاقي يسير عليه كافة الموظفين منذ اليوم الأول أو منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى يوم خروجهم من المؤسسة، ويمكن القول أن هذه المبادئ السلوكية تعتبر مبادئ عامة تنظم السلوك وطريقة التعامل بين الموظفين بعضهم البعض وتنظم أيضا طريقة التعامل السلوكي بين القيادات العليا والقيادات الدنيا، كما تنظم طريقة التعاون بين العاملين داخل المؤسسة ككل. وأكد لمين (٢٠١٧) أن المؤسسة من خلال وضع دستور سلوكي تساهم بشكل كبير في إبراز معالم السلوك التنظيمي وملاحح حدود الموظف سلوكيا.

ثانيا: تحقيق الإنضباط السلوكي المنشود:

أكدت دريري (٢٠١٨) أن الثقافة التنظيمية قادرة على تحقيق الإنضباط السلوكي المنشود بشكل أكثر احترافية، فالموظفين في العادة يخشون كسر تلك القواعد السلوكية، حيث أن كسر هذه القواعد السلوكية قد يعرضهم لمشاكل إدارية كبيرة، كما أن القيادات الإدارية يفترض أن تقوم بالمبادرة بالمعاملة الحسنة من أجل استقبال الأوامر الإدارية بصدر رحب والعمل على تنفيذ تلك الأوامر الإدارية بشكل كبير، كما أن تلك الأوامر الإدارية تكون بمثابة الأساليب التي تسير عليها المؤسسة بشكل كبير. إلا أن مسعود (٢٠١٧) أشار إلى أن الانضباط داخل المؤسسة يمكن تحقيقه حتى لو لم تكن القواعد السلوكية صارمه تهدد وتتعدد

بإجراءات عقابية لكل من يخرج عنها، معللا ذلك بالمستوى الأخلاقي والعلمية والسيرة الذاتية الحسنة التي يتميز بها الموظفين والتي كانت أساس عملية المفاضلة والإختيار بينهم، وبالرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع أن الثقافة التنظيمية لا يمكنها أن تحقق الإنضباط السلوكي إلا بوجود لوائح وتعليمات وقوانين أكثر صرامة من أجل الزام العديد من الموظفين واجبارهم على اتباع هذه القواعد السلوكية. وأكد خير الدين (٢٠١٥) أن القواعد السلوكية في أغلب المؤسسات العامة أو الحكومية تحتاج إلى مزيدا من التطوير والحسم، حيث أصبح الموظفين في هذه المؤسسات في حالة تنمر واستهتار شديد سواء بالنظام أو التنظيم الإداري داخل المؤسسة، كما أن المؤسسات في هذه الحالة لا يمكنها أن تحقق مقدار التنافس على مخرجات العمل إذا كانت للمؤسسة إنتاج حقيقي وفعلي.

ثالثا: إبراز روح التعاون من خلال الثقافة التنظيمية:

أشار أبو سمورة (٢٠١٤) أن الثقافة التنظيمية تسعى في المقام الأول إلى إبراز روح التعاون، وأن القواعد السلوكية بالرغم من أنها واقع في كافة المؤسسات إلا أن الهدف الأساسي من هذه اللوائح هو اجبار العديد من الموظفين على التعامل بقدر معين من الاحترام والسلوك بين العاملين والموظفين المجتهدين في كافة المجالات. وأكد بو الشرش (٢٠١٥) أن إبراز روح التعاون بين الإدارات بعضها البعض والتعاون من أجل تحقيق الأهداف العامة في المؤسسات سوف يؤدي بدون شك إلى القيام بما يلزم نحو المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالرغم من اتفاق هذه الدراسة مع ما ذكر أعلاه بأن الثقافة التنظيمية تهدف إلى تحقيق التعاون بين الأفراد بعضهم البعض.

رابعاً: الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية:

أوضحت أدبيات الدراسة أن الثقافة التنظيمية هي التي تحاول تحقق الميزة التنافسية بشكل كبير، حيث أشار أحمد (٢٠١٦) أن الثقافة التنظيمية تعد بمثابة الدليل الذي يمكن للموارد البشرية العمل به كنموذج للسلوك البشري داخل المنظمة، وكذلك فإن الثقافة التنظيمية تعتبر إحدى المصادر التي يمكن أن يفتخر بها الموظف حيث أن المؤسسات القوية التي تحقق دخلاً كبيراً فإن القواعد السلوكية تعتبر مصدراً للفخر والسعادة للموظفين، ولقد أكد فارس (٢٠١٤) أن الثقافة التنظيمية تعد أحد أسباب الفخر التنظيمي حيث تساهم في تطوير المنظمات من خلال إبراز سلوكيات تحفز على الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

وأشار أبو سمرة (٢٠١٤) أن الثقافة التنظيمية تساهم في قدرة المؤسسة على التغيير للأفضل حيث أنها تعي تماماً احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحاول مواكبة كل ما هو جديد حتى تكون القواعد السلوكية التي تسيّر عليها المؤسسة بشكل واضح ومضمون.

2.2.3.3 محددات الثقافة التنظيمية:

أوضحت أدبيات الدراسة أن هناك العديد من محددات الثقافة التنظيمية، من أبرزها مايلي:

أولاً: الإنتظام في السلوكيات:

أكدت دريري (٢٠١٨) أن الإنتظام في السلوكيات هو القدرة على التفاعل بين كافة المستويات الإدارية على العمل واستخدام الطاقات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير، ويمكن القول أن الإنتظام في السلوكيات يتطلب استخدام عبارات معينة وطقوس داخل المؤسسة لا يمكن اتباعها إلا داخل مؤسسة بعينها. وبالرغم من اتفاق مع ما ذكر في هذه الجزئية، إلا أن الإنتظام في السلوكيات قد لا يمكن الإلتزام به في المؤسسات ذات الطابع الشمولي التي لا يمكنها أن تطبق مستوى معقول من مخرجات العمل

وبالتالي لا يمكنها أن تطبق مستوى مرتفع من جودة السلوكيات التي من المفترض أن يلتزم بها الموظفين داخل المؤسسة بشكل واضح.

ثانياً: معايير وقيم الثقافة التنظيمية:

أكد أمين (٢٠١٧) أن الثقافة التنظيمية تفترض وجود قواعد سلوكية حيث أن هذه القواعد والقيم السلوكية يمكنها أن تساهم بتوضيح حجم الأعمال المطلوب إنجازها والقدر الكافي من هذه الأعمال حتى يمكن إنجاز تلك الأعمال، كما أن القيم والمعايير السلوكية تقوم على رعايتها المؤسسة بشكل كبير، فلا يمكن إهدار تلك القواعد أو إهمالها. وأشار مسعود (٢٠١٧) أن تنفيذ هذه القواعد السلوكية مهمة الموظفين الذين يتلقون تلك القواعد السلوكية على هيئة قرارات إدارية تصدر في الغالب لضبط ممارسات الموظفين في المؤسسة، إلا أن معايير وقيم الثقافة التنظيمية تساهم في إرساء القواعد السلوكية داخل المؤسسة.

ثالثاً: المناخ التنظيمي:

أشارت البيطار (٢٠١٨) أن المناخ التنظيمي هو تلك القواعد السلوكية المعمول بها داخل المؤسسة من أجل تميز البيئة الداخلية بشكل كبير. حيث أن الثقافة التنظيمية هي أسلوب مركب من العمل يساهم في تطوير الأعمال من خلال آليات ومخرجات الأعمال بشكل يساهم في ضبط الجوانب المعنوية من أخلاق وسلوك ومعتقدات وأفكار، كما يساهم المناخ التنظيمي في ضبط الجوانب السلوكية من عادات وتقاليد المجتمع والفنون والممارسات العملية المختلفة.

رابعاً: التكامل والتطور:

أشار بو الشرش (٢٠١٥) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون نظاما متكاملًا من حيث قدرتها على تحقيق الانسجام عبر الأجيال المختلفة جيلا بعد جيل، وذلك لان التطور والحداثة يمكن أن تتم من خلال التواصل بين الأجيال في المؤسسة الواحدة، حيث أن المؤسسات تقوم بإستخدام التعلم والمحاكاة من خلال قيام الموظفين الأكفاء بتعليم الموظفين الجدد من أجل تحقيق الإنتظام والإتصال المستمر بين الموظفين وتنفيذ الخطط المرسومة للوصول إلى أهداف المؤسسة، وأشار خير الدين (٢٠١٥) أن الثقافة التنظيمية مستمرة عبر الأجيال فهي تنتقل بشكل كبير من خلال طبيعة الأفراد النفسية والبيولوجية، كما أن الثقافة التنظيمية ملائمة للبيئة التنظيمية التي تعمل فيها المؤسسة بشكل كبير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2.3.4 عوامل الثقافة التنظيمية:

أكدت أدبيات الدراسة إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى ثقافتها التنظيمية الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء والإنجاز، نتيجة التفاعل بين جميع وحدات المنظمة الذي يشير إلى أن البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ولذلك فهناك العديد من العوامل التي تركز عليها الثقافة التنظيمية والتي يمكن بيانها كالتالي:

أولا: الحرص والجدية:

أشار لمين (٢٠١٧) أن الموظفين لابد أن تتوافر لديهم الحرص والجدية من أجل القيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه، كما ان وجود الحرص والجدية في العمل يساهم في تطوير الأعمال بشكل كبير، حيث أن الثقافة التنظيمية لا يمكنها أن تعمل إلا في وجود موظفين لديهم الحرص الكامل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: التجرد للموظفين الجدد:

أكد بو الشرش (٢٠١٥) أن الموظفين الجدد لابد أن يكونوا متجردين من ثقافتهم الحالية أو ثقافة مؤسستهم السابقة، فلا يعقل أن يوجد موظف متحيز لثقافة أو فكر معين وأن يؤثر هذا الفكر على العاملين داخل المؤسسة، حيث يرى العديد من المختصين في السلوك التنظيمي أن الموظفين لابد أن يتجردوا من ثقافتهم الخاصة منذ بداية دخولهم المؤسسة.

ثالثا: تدريب الموظفين:

أشارت بلحاجي (٢٠١٧) أن فكرة تدريب الموظفين على اتباع مستويات معينة من الثقافة تساهم في ضبط المستوى الثقافي داخل المؤسسة بشكل كبير، كما أن التدريب لا يمنح إلا للموظفين المتميزين في المؤسسة.

رابعا: استخدام المكافآت والتحفيز:

أكدت سرحاني (٢٠١٧) أنه يجب أن تقوم المؤسسة بمنح الموظفين المكافآت اللازمة والتحفيز اللازم من أجل مراعاة الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين.

خامسا: رفض المغالاة في قيم الثقافة التنظيمية:

أكد مسعود (٢٠١٧) أن المغالاة في الثقافة التنظيمية قد تؤدي إلى العديد من العواقب من بينها أن الممارسات الاخلاقية لا ينبغي مواجهتها بالعقاب كما تفعل المؤسسات الحكومية، بل يجب التعامل معها على أنها ظاهرة يمكن التخلص منها بالحوار ومحاولة الوصول إلى مسبباتها وإيجاد العلاج المناسب لها.

2.2.3.5 التحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية:

أكدت أدبيات الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تواجه العديد من التحديات، ويمكن إجمال تلك

التحديات فيما يلي:

أولاً: تدني المستوى العام للأخلاق:

أشار فارس (٢٠١٤) أن الأخلاق المتدنية تؤدي إلى تدهور الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، كما أن المؤسسات قد انتشر فيها عدم احترام المرأة وفقدانها مكانتها وهبتها مما يضعف مكانة المرأة وحصولها على الإحترام اللازم والمناصب الرفيعة التي تليق بها في المؤسسة، وتتفق الدراسة الحالية مع الرأي السابق بأن المستوى العام للأخلاق في بعض المؤسسات في انحدار دائم ولا يمكن إيقاف هذه الإنحدار إلا من خلال حملات توعية توضح دور المرأة في المجتمع وحققها في أن تتقلد المناصب القيادية في المؤسسات وان تكون في المكانة اللائقة، إلا أنه لوحظ أن هناك العديد من الموظفين الذين يتصفون بالتدني السلوكي والأخلاقي وما زالوا يعملون في بعض المؤسسات بغض النظر عن موافقة المؤسسة وهو ما يعد انحداراً في المستوى العام للأخلاق، وتتميز هذه النوعية من المؤسسات بتدني كبير في مخرجات الأعمال، حيث أن الموظفين لديهم الوقت الكافي للأحداث الجانبية في العمل وتناول الطعام بل وإقامة الحفلات وتبادل التهاني بأعياد الميلاد وغيرها من المراسم التي لا يمكن أن تتم في مؤسسة تحقق من الإنتاجية ما قد يؤهلها للحصول على الميزة التنافسية لوضع الشركة في السوق المحلي والسوق العالمي، ويترى هذه الدراسة أن هذه الأحوال من الممكن إعادة ضبطها مرة أخرى من خلال ربط الأجر بالإنتاج والعمل مقابل المال، بحيث لا يمكن للموظفين الحصول على رواتب أو عطايا إلا حينما يبذل مزيداً من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، وبالتالي فإن ضبط الأخلاق يأتي من خلال الإنتاج والعمل والتركيز على القضايا المصيرية التي تمر بها

المؤسسة ومن وضعها في السوق المحلي والسوق العالمي بدون النظر إلى الاختلافات السلوكية التي قد تولد الحقد والضعينه والحسد بين العاملين بعضهم البعض وقد تولد الغيرة وتمني زوال المناصب من العديد من الموظفين والسعي للحصول على مراكز قيادية دون بذل مزيدا من الوقت والجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف.

ثانيا: قدم اللوائح والقوانين:

أشارت دريري (٢٠١٨) أن العديد من اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسات العامة أو الخاصة قد تعتبر لوائح قديمة بالمقارنة بالتطورات التكنولوجية التي تمر بها المؤسسات في الوقت الراهن، ولا يوجد مؤسسة في الواقع تقوم بممارسة العمل الإداري في ظل وجود لوائح وقوانين قديمة، الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالفجوة الكبيرة بين اللوائح والقوانين المستخدمة في المؤسسات وبين ما يراد تنفيذه في الوقت الراهن، فالمؤسسات سابقا لم تكن تعترف بالحاسوب وأهميته في تنظيم وترتيب المعلومات وسرعة استدعاتها عند الحاجة، إلا أن التطور التكنولوجي قد فرض نفسه على العديد من المؤسسات بالرغم من روتينة هذه النوعية من المؤسسات. ومن المؤكد أن المؤسسات العامة التي يوجد بها قوانين قديمة لا يمكن أن ترى التطور إلا بالقدر الضئيل، وترى الدراسة الحالية أن هناك تدني ملحوظ في المستوى التكنولوجي الذي تمر به المؤسسات من أجل الثبات على الوضع التنظيمي الذي تمر به المؤسسة وعدم الاكتراث للمكاسب التي من الممكن أن تتحقق من وراء تحديث النظام العام للمؤسسة والقيام بما يلزم نحو تطوير الأدوات والآليات التي تعمل المؤسسة من خلالها للقيام بدور حقيقي في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن القول أنه بالرغم من ادراك عدم تحديث القوانين واللوائح لفترات زمنية طويلة إلا أن الانصياع لهذه القوانين واستخدامها يؤدي إلى تدهور الأداء داخل هذه المؤسسات مما يؤدي إلى تدهور الثقافة التنظيمية، كما أن انتظار القيادات الإدارية حتى

تسمح بتطوير تلك القوانين واللوائح التي تدير عليها المؤسسة قد ساهم بشكل كبير في حرمان المؤسسة من التطور ومناقشة العديد من الشركات الأخرى في الأسواق المحلية والعالمية.

ثالثا: تردي أوضاع الموظفين المعيشية:

أشارت سرحاني (٢٠١٧) أن المؤسسات على اختلاف أنواعها تعاني بشكل كبير من تردي أوضاع الموظفين المعيشية، حيث أن المؤسسات الحكومية تفتقر لمنح الموظفين مرتبات وحوافز مرتفعة يمكن معها الحصول على رواتب وتعويضات مرتفعة، وكذلك فإن القطاع الخاص يستهلك أغلب أوقات الموظفين ولا يجد الموظف وقتا لحياته الإجتماعية، كما أن لجوء الموظف إلى العمل في أكثر من مهنة قد أدى إلى عدم قدرة الموظفين على التوفيق بين العمل الذي يبدأ صباحا أو العمل الذي يبدأ مساء، وغالبا سيكون التقصير في العمل في حد ذاته حيث أن الموظفين بحاجة إلى الراحة كل فترة زمنية معينة. وبالرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع الرأي السابق، إلا أن الوضع أصبح أكثر خطورة وأكثر ترديا من ذي قبل حيث أن الرواتب والأجور قد انخفضت قيمتها وقوتها الشرائية في الأونة الأخيرة في معظم المؤسسات في الدول العربية، كما أن المؤسسات لا يمكنها أن تحقق تقدما يذكر إلا في حالة ارتفاع القوة الشرائية للرواتب بما تمكنه من توفير مستوى مادي ملائم للموظف ولأفراد أسرته.

رابعا: زيادة الممارسات اللااخلاقية في المؤسسة:

أكد راهم (٢٠١٨) أن هناك العديد من الممارسات غير الاخلاقية التي تمارس داخل المؤسسات مما يضعف من الثقافة التنظيمية التي من المفترض أنها سائدة على الجميع في المؤسسة، ويمكن القول أن تدهور الممارسات غير الاخلاقية من تدني سلوكيات الأمانة والشرف المهني قد يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين خلال وجود الموظفين في أوقات الدوام الرسمي، حيث أن هناك الكثير من الحالات التي تم فيها إحالة

العديد من الموظفين إلى الجهات الرقابية والتفتيش والنيابة الإدارية نتيجة وجود اختلالات إدارية ومالية كبيرة مما يشير إلى ضعف تأثير الثقافة التنظيمية في هذه النوعية من المؤسسات التي يمكنها أن تعمل على تحقيق مكاسب كبيرة من أجل تحسين الثقافة التنظيمية وإبراز وضع المؤسسة في السوق المحلي.

2.2.3.5 عناصر الثقافة التنظيمية:

أكدت أدبيات الدراسة إلى أن هناك العديد من عناصر الثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها الدراسة، حيث تستخدم الدراسة في متغيراتها هذه العناصر بشكل كبير، وسوف نتناول كل عنصر بشيء من التفصيل:

أولاً: القيم التنظيمية:

أن القيم التنظيمية تعتبر من أهم عناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة، كما أن القيم التنظيمية يمكنها أن تساهم في تحديد مستوى الإرتقاء بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وسوف نتناول مفهوم القيم التنظيمية ومقومات القيم التنظيمية والتحديات التي تواجه القيم التنظيمية بشيء من التفصيل:

١. مفهوم القيم التنظيمية:

أكد وزناجي (٢٠٢١) أن القيم التنظيمية هي تلك المبادئ التي تتبعها المؤسسة والتي يمكن من خلالها أن يميز الموظف بين الخطأ والصواب بدرجة كبيرة، وتقوم القيم التنظيمية بدور هام نحو تحديد ثقافة المؤسسات، كما أن القيم التنظيمية هي تلك القيم التي تعد موروثه في المؤسسة والتي يمكنها أن تغير من وضع المؤسسة نحو الأفضل، وتتفق الدراسة الحالية مع أن القيم التنظيمية هي مجموعة من المبادئ التي تشير إلى اتباع المؤسسة لقواعد سلوكية معينة، إلا أن الواقع قد أثبت أن المؤسسات التي أثبتت أدائها في السوق المحلي تتمسك بشدة بالقيم التنظيمية التي تمارسها خلال فترة زمنية معينة، أما المؤسسات التي تدهورت وكان أدائها متدهور في الآونة الأخيرة فإنها لم تتمسك بالقيم التنظيمية التي تقوم على ضرورة بذل الجهد من أجل

تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وبالتالي فإن الباحث يرى أن القيم التنظيمية تقوم على اتباع مبادئ عامة من بينها الاحترام المتبادل بين الموظفين بعضهم البعض ومعاملة المديرين للموظفين بشكل مباشر. كما أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تركز على مدى تحقيق الأهداف بالرغم من وجود قيم تنظيمية التي أصبحت في بعض المؤسسات مجرد مبادئ رمزية أو مبادئ عامة لا تغير من واقع التنظيم الإداري شيء. وبالتالي يمكن القول أن القيم التنظيمية هي مبادئ عامة تكون رمزا أو شعارا للمؤسسة يمكن من خلالها التمييز بين التصرفات الصحيحة أو التصرفات السلبية. ويعد هذا المفهوم مفهوما عاما يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات، كما أن هذا المفهوم يتصف بالخصوصية حيث أنه يخص المؤسسات ككل. وكذلك فإن هذا المفهوم يتصف بالمرونة حيث أنه يمكن تطبيقه في كل مكان وزمان.

٢. مقومات القيم التنظيمية:

أكدت العديد من الدراسات أن القيم التنظيمية تتمتع بالعديد من المقومات من بينها إمكانية مراقبة السلوك البشري داخل المؤسسات وتوجيه السلوك البشري، وسوف نتناول كل منهما بشيء من التفصيل كما يلي:

أ. مراقبة السلوك البشري داخل المؤسسات:

يرى الحريري (٢٠١٤) أن مراقبة السلوك البشري داخل المؤسسات يعتبر من أبرز مقومات القيم التنظيمية، حيث يتيح التعرف على نقاط الضعف في السلوك البشري، كما أن مراقبة السلوك البشري للعاملين قد لا يكون بالضرورة لتصديد أخطاء الموظفين بل قد يكون موجه لضمان سير العمل بكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن جانب آخر فإن المؤسسات تسعى إلى استخدام مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين واحترام الموظفين لبعضهم البعض والأهتمام بمخرجات الأعمال ووقت تنفيذ الأعمال. وبالرغم من اتفاق

الدراسة الحالية مع أن المؤسسات تستخدم مبادئ عامة يمكن استخدامها في القيم التنظيمية، إلا أن تلك المبادئ لا يمكن تطبيقها أو العمل بها كلها أو بعضها على أرض الواقع، حيث أن المؤسسات الرأسمالية تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الربحية حتى لو حساب تحقيق المساواة في الأعمال، كما أن المؤسسات الرأسمالية تتبنى أي دور أو تصرف بما يعزز وضعها التنافسي وبالتالي لا يوجد مكان لتحقيق العدالة في هذه المؤسسات، مما يشير إلى أن هذه المبادئ مجرد مبادئ نظرية خالية من الشق التطبيقي، إلا أن هذه القواعد النظرية تبقى محتفظه بأهميتها لتكون واجهة الشركة بغض النظر عن تطبيق هذه القواعد السلوكية أم لا، كما أنه لا يمكن القول أن مستوى احترام العاملين لبعضهم البعض عالي أو مطلق في جميع المؤسسات فهو يأخذ الصورة الشكلية في كثير من الأحيان فهو ما يفسر الصراعات التنظيمية والصراعات الوظيفية بين الموظفين والتي تصل إلى حد التراشق بالكلمات النابية، حيث أن العديد من المؤسسات الحكومية لا يمكنها الاهتمام بما يصدر بين الموظفين بعضهم البعض، فالعبرة بتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر إلى ما يدور بينهم من صراعات، فالمؤسسات العامة تشدد بشكل قاطع على أوقات تنفيذ الأعمال، والعبرة بتنفيذ الأعمال وتسليمها في وقتها حتى وإن كانت تلك الأعمال ناقصة وغير مكتملة، الأمر الذي يشير إلى تدني ملحوظ في قدرة تلك المؤسسات على فهم طبيعة الأعمال التي يمكن أن تعطل لنقص في المواد الخام أو ارتفاع سعر بعض الخدمات التابعة والتي تؤثر على تنفيذ الأعمال، وهو ما يعد تقصيرا بحق العاملين الذين هم ليسوا محور هذه النوعية من المؤسسات أو الشركات التابعة لها، حيث أن تحقيق الأرباح والإيرادات في المقام الأول دون النظر إلى الظروف التي أدت إلى تعطيل تنفيذ الأعمال في وقتها. ويرى الباحث أن مراقبة السلوك البشري للأفراد داخل المؤسسات قد يؤدي إلى تحسين تطبيق القيم التنظيمية في المؤسسة بشكل كبير، كما أن دعم تطبيق هذه القيم التنظيمية غالبا ما يحتاج إلى تضافر الجهود من أجل الإقرار بتطبيق القيم التنظيمية بشكل موسع، وكذلك فإن ما تقوم به المؤسسة من انتقاء صياغة ملائمة للقيم

التنظيمية والعمل على تحديث هذه الصياغة بين الحين والآخر وفقاً لمقتضيات المرحلة وما تمر بها المؤسسة من ظروف.

ب. توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة:

تعتبر من أبرز مقومات القيم التنظيمية هو توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث أشار خير الدين (٢٠١٥) أن توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة يأتي من خلال تركيز المؤسسة على توجيه سلوك الأفراد نحو تطبيق سلوكيات معينة أو التمسك بقيم داخل المؤسسة وخارجها. ويمكن القول أن التمسك بتوجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة يهدف إلى إعادة بعض السلوكيات التي يقوم بها الموظفون إلى مسارها الصحيح من أجل عدم السماح بتوقيع العقوبة على الموظف الذي قد يرتكب أخطاء سلوكية أو ممارسات غير أخلاقية، فالتقويم هو العلاج الأمثل لمشكلة تدني الأخلاق أو الإنحرافات السلوكية المختلفه، وتتفق الدراسة الحالية مع أن توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة أسلوباً فريداً تتبعه المؤسسات التي تتميز بالخبرة الطويلة في الاستفادة من الطاقات البشرية وحسن توجيهها، إلا أن الواقع الإداري الذي تمر به العديد من المؤسسات قد أكد على أن المؤسسات الشمولية لا يمكنها أن توجه سلوك الأفراد أو تسمح لهم بإرتكاب ممارسات غير مقبولة مرة أخرى، فالمؤسسات الشمولية عادة ما تحيل الموظفين إلى التفتيش والبدء في التحقيق مع الموظفين الذين مارسوا أخلاقيات غير مقبولة في المؤسسة بشكل واضح، ويمكن القول أن المؤسسات أن لا يمكنها فرض سلوكيات معينة، إلا أن المؤسسة من حقها رفض العديد من السلوكيات من أجل تعزيز وجود القيم التنظيمية التي تمارسها المؤسسة منذ فترة طويلة. أما المؤسسات الخاصة فقد تلجأ إلى معاقبة الموظفين بشدة من خلال الخصم من الراتب وقد تصل إلى حد الفصل من الوظيفة والحرمان من كافة المستحقات المالية، الأمر الذي يعد من أبرز ملامح الظلم الوظيفي.

٣. التحديات التي تواجه القيم التنظيمية:

أشار خيرى (٢٠١٤) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه القيم التنظيمية ومن أبرز تلك التحديات، أن المؤسسات الحكومية أصبحت في الوقت الراهن مؤسسات بلا رؤية وبلا هدف وأن أسلوب العمل الروتيني قد أصبح مكشوفاً للعديد من الموظفين، وبالتالي فإن التعرف على العقوبات التي يواجهها الموظفين الذين يرتكبون الممارسات غير الأخلاقية واضحة ويمكن تخطيطها، أو بعبارة أخرى فإن الموظفين قد يرتكبون ممارسات غير أخلاقية تؤثر بشكل كبير على القيم التنظيمية مع إمكانية الإفلات من العقاب الإداري وذلك نظراً لخبرة الموظفين في التعامل مع الثغرات الموجودة في اللوائح والقوانين بشكل كبير، كما أن تلك الثغرات القانونية لا يمكن معها عقاب الموظفين. تتفق الدراسة الحالية مع أن الخبرة في التعامل مع اللوائح والقوانين يعد من أكبر المشكلات التي تواجه المؤسسات حيث يصعب معها مواجهة الموظفين الذين يتمسكون في هذه اللحظة باللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة دون النظر إلى العقوبات التي لا يمكن أن تطبق في ظل نظام يعترف بالأوراق الرسمية والأدلة الثبوتية بعيداً عن روح تطبيق القانون وبعيداً عن إبراز الفكرة من وجود لوائح لتنظيم السلوك البشري الفردي والجماعي داخل المؤسسة. كما تبرز العديد من التحديات الأخرى هو أن القيم التنظيمية أصبحت في حاجة إلى التحديث، فالثقافة مرتبطة بشكل أو بآخر بالمجتمع، والمجتمع لا يمكنه أن يقوم بإقرار القيم التنظيمية إذا كانت تتناول موضوعات وأساليب وأنماط وظيفية منذ أكثر من خمسين عاماً، وهو ما يضعف تلك القيم التنظيمية ويجعل منها غير مجدية أو فعالة، كما أن الموظفين يواجهون مشكلة كبيرة تتمثل في تمسك الموظفين بالقيم التنظيمية التي ترفض الممارسات غير الأخلاقية، إلا أن المؤسسات في الوقت الراهن لا يمكنها أن تقوم بمعاينة الموظفين الذين ارتكبوا ممارسات غير أخلاقية لوجود علاقات شخصية تجمع بين القيادات الإدارية العليا وبين الموظفين

المرتكبين للممارسات الغير أخلاقية مما يعد وجه من أوجه الظلم التنظيمي داخل المؤسسة بشكل لاريب فيه.

ثانيا: المعتقدات التنظيمية:

أكدت أدبيات الدراسة أن المعتقدات التنظيمية هي من أبرز عناصر الثقافة التنظيمية، حيث أن من خلال المعتقدات التنظيمية يمكن أن تقوم المؤسسة بممارسة دورها الهام والفعال من أجل تطبيق تلك المعتقدات في بيئة العمل الخارجية والتوصل إلى القرارات الصائبة وإنجاز المهام التنظيمية والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، وسوف نتناول مفهوم المعتقدات التنظيمية ومقومات المعتقدات التنظيمية والتحديات التي تواجه المعتقدات التنظيمية بشئ من التفصيل كما يلي:

١. مفهوم المعتقدات التنظيمية:

أشار عبدالمطلب (٢٠٢٠) أن المعتقدات التنظيمية هي تلك الأفكار والأساليب التي تتواجد في وجدان المؤسسة بحيث تقوم المعتقدات التنظيمية على ممارسة المهام الفعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل المحدد. إلا أن المعتقدات التنظيمية وما تحتويها من أفكار وأساليب لايمكنها أن تطبق في المؤسسة بشكل فعال إلا من خلال القيام بكل مايلزم نحو صنع القرارات الإدارية وفقا لما توصلت إليه المؤسسة من معلومات التي تساهم في التأثير على الوجدان لتحقيق أهداف المؤسسة. أو بعبارة أخرى أن المعتقدات التنظيمية لا تطبق في المؤسسة إلا من خلال الأخذ في الاعتبار مصلحة المؤسسة بشكل فعال، كما أن المؤسسة يمكنها النظر إلى المعتقدات التنظيمية كأحد أبرز الأساليب التي يمكن من خلالها التعرف على الثوابت الأخلاقية التي تسير عليها، وفي الواقع أن المؤسسات الحكومية تعمل جاهدة على إبراز قيمة المعتقدات التنظيمية في العمل بشكل واضح، وبالرغم من إتفاق الدراسة الحالية مع ماسبق إلا أنها ترى أن

المعتقدات التنظيمية لا يمكنها أن تؤدي إلى تطوير الأداء بشكل واضح، حيث أن معتقدات الموظفين هي حصيلة خبراتهم في الحياة العامة التي تشمل الحياة الإجتماعية والعملية وفي العمل بشكل واضح، وبالتالي قد لا تتفق معتقداتهم المهنية مع معتقدات المؤسسة الأمر الذي قد لا يحمل أي تأثير إيجابي على النشاط الإقتصادي أو التجاري الذي تمارسه المؤسسة، أو بعبارة أخرى فأن ممارسة النشاط الإقتصادي لا يتأتى إلا من خلال تضافر الجهود من أجل العمل على تحسين بيئة العمل التنظيمية والقيام بما يلزم من تعديلات جذرية من لوائح وقوانين ومعتقدات تنظيمية تساعد على تحسين البيئة الداخلية للعمل الأمر الذي من شأنه تمكين الموظفين من تحقيق أهداف المنظمة في أقصر وقت ممكن.

٢. مقومات المعتقدات التنظيمية:

أكدت أدبيات الدراسة أن هناك العديد من مقومات المعتقدات التنظيمية من بينها أن أسلوب إنجاز الأعمال، والمهام التنظيمية وأسلوب صنع القرارات الإدارية والأعمال الجماعية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وسوف نتناول كل أسلوب كما يلي:

أ. أسلوب إنجاز الأعمال:

أكد عوض (٢٠١٦) أن أسلوب إنجاز الأعمال يعد من أبرز مقومات المعتقدات التنظيمية، حيث أن المؤسسة من حقها أن تتمسك بأسلوبها في إنجاز الأعمال، وأن يكون هذا الأسلوب هو الأسلوب الأمثل من وجهة نظر الإدارة العليا إذا كان يوفر المعلومات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ب. المهام التنظيمية:

أشار بو الشرش (٢٠١٥) أن المهام التنظيمية هي المهام التي يقوم بها الموظفون أثناء وجودهم في المؤسسة على أن تكون هذه المهام موجهة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في فترة زمنية معينة.

ج. صنع القرارات الإدارية:

أكد القطان (٢٠٢١) أن صنع القرارات الإدارية من أبرز مقومات المعتقدات التنظيمية، حيث أن المعتقدات التنظيمية يفترض فيها قدرتها على صنع القرارات الإدارية بأسلوب مبسط وفقا للمعلومات التي تحصلت عليها الإدارة العامة أو القيادات الإدارية العليا في هذا الصدد.

د. الأعمال الجماعية:

أشار بلحاجي (2017) أن الأعمال الجماعية من أبرز مقومات المعتقدات التنظيمية، حيث أن المعتقدات التنظيمية تدعم بشكل كبير تضافر الجهود الجماعية من أجل استمرار المؤسسة ومن أجل تعظيم الإيرادات وتحقيق الأرباح من أجل الصالح العام، وبالرغم من أن النظرة للعمل الجماعي نظرة حامله، إلا أن الوضع الإداري الذي تعاني من المؤسسات قد سلط الضوء على مشكلات الحقد التنظيمي والمشاكل النفسية التي يتعرض لها العديد من الموظفين في كافة الدوائر الحكومية ومحاولة طمس هوية صاحب العمل واختزال الأعمال في شخصية المدير المباشر الذي يحاول جاهدا تعويض النقص في مستوى الإبداع أو مخرجات العمل من خلال إبراز نفسه واسمه على كافة الأعمال القيمة في المجتمع بوحلوة (٢٠١٥).

هـ. تحقيق الأهداف التنظيمية:

أكد أبو النصر (٢٠١٨) أن تحقيق الأهداف التنظيمية من أهم مقومات المعتقدات التنظيمية، حيث أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسة هو التأكيد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالرغم من أن

تحقيق الاهداف التنظيمية في غاية الأهمية إلا أن الواقع قد أثبت أن المؤسسات قد تكون غير مؤهلة لتحقيق هذه الأهداف التنظيمية بشكل كبير مما يعجز العديد من الأفراد على القيام بتحقيق الأهداف التنظيمية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

٣. التحديات التي تواجه المعتقدات التنظيمية:

أكدت أدبيات الدراسة وخاصة دراسة عبد الحميد (٢٠٢٠) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المعتقدات التنظيمية، ومن أبرز هذه التحديات هو أن المعتقدات التنظيمية أصبحت غير مفعلة، حيث أن العديد من المؤسسات لا يمكنها في حالة قبولها لمشروعات تجارية أو اقتصادية ضد معتقداتها أن تتنازل عن القيام بهذه المشروعات وإضافة مزيد من الأرباح في مقابل التخلي عن المعتقدات التنظيمية، الأمر الذي يعكس سلبية وعدم فاعلية هذه المعتقدات التنظيمية.

كما أشارت الحريري (٢٠١٤) أن المعتقدات التنظيمية تعتبر ذات أهمية في العديد من المؤسسات الإستثمارية أو المؤسسات التي تحقق مستوى رفيع من الأرباح بما يتلائم مع رؤية المؤسسة ورسالتها، حيث أن هذه المؤسسات لا يمكنها العمل بدون تطوير المعتقدات التنظيمية بعكس المؤسسات الحكومية أو العامة التي لا تحقق نفس مستوى الأرباح الذي تحققه المؤسسات الأخرى التي تمارس النشاط الاقتصادي والتجاري على نطاق موسع.

ثالثاً: التوقعات التنظيمية:

تعتبر التوقعات التنظيمية من أهم عناصر الثقافة التنظيمية، ويمكن القول أن التوقعات التنظيمية هي ليست مجرد توقعات يمكن التنبؤ بها أو التعلم من خلالها، إلا أن التوقعات التنظيمية تبنى على المعرفة والعلم من أجل تطوير المعلومات اللازمة لحل العديد من الأزمات التي تواجه المؤسسة في فترة زمنية معينة، وسوف نتطرق إلى مفهوم التوقعات التنظيمية، ومقومات التوقعات التنظيمية والتحديات التي تواجه التوقعات التنظيمية، ويمكن بيانهم كالتالي:

١. مفهوم التوقعات التنظيمية:

أشارت دريري (٢٠١٨) أن التوقعات التنظيمية هي مجموعة من التوقعات يمكن توقعها من الفرد والمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وبالرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع المفهوم السابق، إلا أن التوقعات التنظيمية تحتاج إلى العديد من الأمور التي لا يمكن بدونها أن يتوقع الموظفين أي شئ داخل المؤسسة، حيث تحتاج وجود التقدير والإحترام بين فريق العمل ورؤيه واضحه عن المهام المطلوب تنفيذها حتى يكون مؤهلا لمزيد من التوقعات التنظيمية. وفي الواقع الإداري الذي تعيشه المؤسسات في الوقت الراهن فإن هناك العديد من المؤسسات لايمكنها أن تركز في مسألة التوقعات التنظيمية حيث أن الموظف غير معني بالنظر في التوقعات، فالعمل في المؤسسات الحكومية مبني على وجود قدر معين من المعرفة وقدر من الخبرة في تنفيذ الأعمال الموكله إليه وزناجي (٢٠٢٠)، وبالتالي فإن الدراسة الحالية ترى أن التوقعات التنظيمية هي القيام بالحصول على معلومات مميزه يمكن من خلالها الحصول على توقعات بشأن زيادة الأرباح أو زيادة الإنتاج أو ثبات العمل والإنتاج من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير، ويعد هذه المفهوم هو المفهوم الذي تتبناه الدراسة، حيث أن هذه المفهوم يتصف بالعمومية يمكن تعميمه على كافة المؤسسات، كما أن هذا المفهوم يشمل المؤسسات الخدمية والتجارية والصناعية والزراعية.

٢. مقومات التوقعات التنظيمية:

أشارت أدبيات الدراسة إلى أن هناك العديد من المقومات للتوقعات التنظيمية، ومن بين أبرز تلك التوقعات التنظيمية هو التوقعات بين الأفراد والمؤسسة والتقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تساهم في دعم الإحتياجات المعنوية التي تحتاجها المؤسسة بشكل كبير. وسوف نتناول هذه المقومات بشئ من التفصيل كما يلي:

أ. التوقعات بين الأفراد والمؤسسة:

أشار مسعود (٢٠١٧) أن ارتفاع مستوى التوقعات بين الأفراد والمؤسسة من أهم مقومات التوقعات التنظيمية، حيث تساهم في مدى توقع تصرفات المؤسسة تجاه الأفراد.

ب. التقدير والاحترام المتبادل:

أكد بو الشرش (٢٠١٤) أن هناك مستوى من التقدير والاحترام المتبادل لا بد أن يتوقع داخل التنظيم الإداري، فمن غير الممكن تحقيق أهداف الدراسة بدون هذا المستوى الملائم.

ج. توفير المناخ والبيئة التنظيمية:

أشار راهم (٢٠١٨) أن مستوى المناخ التنظيمي يساهم في إتاحة المجال إلى التعرف على المناخ التنظيمي الذي يمكن معه ممارسات التوقعات التنظيمية.

٣. التحديات التي تواجه التوقعات التنظيمية:

أشار نور الدين (٢٠١٤) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه التوقعات التنظيمية في المؤسسات، ومن بين هذه التحديات هو ارتفاع مستوى التوقعات بالحصول على العدالة والمساواة التي تنادي بها الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الحصول على التدريب اللازم والحصول على الحوافز والتعويضات بما يساهم من تحقيق الموظفين لأهدافهم، ولقد أشار لمين (٢٠١٧) أن المشكلة تكمن في ارتفاع سقف التوقعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية بصرف مبالغ نقدية للموظفين من أجل مواجهة ظروف المعيشة الصعبة، إلا أن قيام الموظفين بتدبير أمورهم الوظيفية أصبح من المشكلات الكبيرة، فالموظفين انخفض متسوى توقعاتهم التنظيمية

من المؤسسة نتيجة الحصول على مبالغ زهيدة لا تكفي لمواجهة أعباء المعيشة الصعبة، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في بحث الموظفين على أعمال أخرى يمكن من خلالها تغطية نفقاتهم الشخصية المتزايدة.

رابعاً: الأعراف التنظيمية:

أشارت أدبيات الدراسة وخاصة عبدالمطلب (٢٠٢٠) إلى أن الأعراف التنظيمية هي تلك المعايير التي يلتزم بها الأفراد العاملين داخل المؤسسة بشكل يمكن المؤسسة من المحافظة على الآداب العامة داخل المؤسسة. ومن بين أبرز الأمثلة التي يمكن التعرف على الأعراف التنظيمية من خلالها هو عدم قيام المؤسسة بتعيين الزوج والزوجة في نفس الإدارة، أو عدم تعيين الأب والأبن في نفس المكان وفي نفس الإدارة. وسوف نتناول في هذا المقام مفهوم الأعراف التنظيمية ومقومات الأعراف التنظيمية والتحديات التي تواجه الأعراف التنظيمية.

١. مفهوم الأعراف التنظيمية:

أكد نور الدين (٢٠١٤) أن الأعراف التنظيمية هي تعتبر معايير غير مكتوبة تقوم المؤسسة بتنفيذها وخاصة الإدارات المسؤولة عن التنظيم الإداري ولاسيما إدارة شؤون الأفراد وإدارة الموارد البشرية بتوجيه تعيين الأفراد والفصل بينهم في حالة وجود قرابة شخصية بينهم، فالزوجة لايمكن أن تعمل في نفس الإدارة مع الزوج والأبن لايمكن أن يعمل مع الأب في نفس الإدارة، وبالرغم من أن فكرة تعيين أبناء العاملين في المؤسسات العامة كانت ممنوعة لفترات طويلة من الزمن إلا أن المؤسسات قد تغيرت بشكل كبير، حيث أن الموظفين من حقهم تعيين قدر معين من العاملين وذلك لرغبة العاملين أو الموظفين في استقطاب قدر كبير من أبناء الموظفين على اعتبار أن ذويهم قد أمضوا وقتاً في المؤسسة ومن حقهم التعيين في هذه المؤسسات. ويرى خيري (٢٠١٤) أن هذه الأفكار ورغم تعرضها للعديد من الانتقادات إلا أن هذه الممارسات أصبحت

ملاصقه للمؤسسات من دول العالم الثالث ولاسيما الدول العربية التي ترغب أن يمارس الأبن نفس وظيفة الأب بالوراثة دون أدنى اعتبار لمعايير الكفاءة والجودة التي يمكن أن تحققها المؤسسة في حالة استقطاب موظفين آخرين على مستوى عالية من الجودة والكفاءة، وهو ما أدى إلى أن هذه الفئة من الموظفين أصبحت على قدر كبير من اللامبالاة والكسل التنظيمي اعتمادا على آباءهم وأبنائهم، بل إن المؤسسات بهذا الشكل أصبحت تشجع أيضا الزواج من نفس القطاع، حيث أن الموظفين إذا تزوجوا من نفس القطاع حصلوا على تعويضات وأجور بشكل استثنائي وذلك بالمخالفة للأعراف والقواعد الإدارية المعمول بها في كافة المؤسسات المماثلة، وهو ما أدى إلى تدهور إنتاجية هذا القطاع بشكل واضح وملموس. ويمكن القول أن تدهور القطاعات الإنتاجية من هذا الفكر هو نتيجة عوامل واسباب سياسية سائدة في معظم الدول العربية أنه لا يمكن للكفاءة وأن الاعتبار الوحيد للقرابة، وكذلك فإن وجود هذه الأفكار داخل المؤسسة هو انعكاس لما تسير عليه الدول العربية في الآونة الأخيرة وهو ما يعكس مشكلة هجرة العاملين والبحث عن دول أخرى يمكن أن يمارسوا فيها أنشطتهم والانتماء إلى مؤسسات يمكن من خلالها ممارسة أعمالهم بشكل كبير.

٢. مقومات الأعراف التنظيمية:

أكدت أدبيات الدراسة أن هناك العديد من الأعراف التنظيمية التي تسير عليها المؤسسة، ومن بين تلك الأعراف التنظيمية هو الطقوس التي تمارس من قبل الموظفين والقصص والأساطير المصاحبة للعديد من الشخصيات الإدارية. وسوف نتناول مقومات الأعراف التنظيمية بشيء من التفصيل كما يلي:

أ. القصص والأساطير:

أشار أبو القاسم (٢٠١٩) أن القصص والأساطير من أبرز مقومات الأعراف التنظيمية، ويمكن من خلالها التعرف على القصص والأساطير المرتبطة بالعديد من الشخصيات الإدارية في المؤسسة، حيث يمكن للموظفين الجدد المنتميين حديثا في المنظمة التعرف على إحدى القصص لشخصيات إدارية وقدرتهم على مواجهة الأزمات التي مرت بالمؤسسة وكيف استطاعوا أن يخرجوا من هذه الأزمات بحرفية ومهنية شديدة، كما أن من خلال الأساطير يمكن للمدير المباشر اقناع الموظفين لتحمل مشاق العمل التنظيمية بشكل يمكن معه تحقيق أهداف الدراسة. وبالرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع الرأي السابق، إلا أن تحمل مشاق العمل التنظيمية قد أدى بالموظفين إلى عدم تصديق تلك القصص والأساطير والظن فيها أو أنها مبالغة شديده يراد بها فقط التأثير العاطفي على العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. الطقوس:

أشار علي (٢٠١٩) أن العديد من المؤسسات الحكومية تقوم بالعديد من الطقوس التنظيمية، وتعتبر الطقوس من أبرز مقومات الأعراف التنظيمية، حيث تشمل هذه الطقوس محاولة جمع أموال رمزية أو هدايا يمكن من خلالها عمل حفلات مصغره من أجل العاملين الذي انتهت مدة خدمتهم بشكل قانوني، وتعتبر الطقوس إجراء يمكن اتخاذه كل فترة زمنية ولا يؤثر بشكل عملي على انتظام سير العمل في المؤسسة، كما أن الطقوس تشمل محاولة اعانة من تم الاعلان عن زواجه، ومن خلال هذه الخطوة يمكن تكريم العاملين بشكل واضح، وتعتبر هذه الأموال مجرد تكريم رمزي أو اعانة رمزية تعبيراً عن المشاركة والتضامن مع الموظفين في حالة الحزن أو الفرح، أو القيام بأعياد الميلاد على نطاق ضيق داخل الإدارات العاملة.

٣. التحديات التي تواجه الأعراف التنظيمية:

أكد أبو القاسم (٢٠١٩) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الأعراف التنظيمية ومن بينها المبالغة في الأعراف التنظيمية والتوسع فيها بما يعطل تحقيق الأهداف التنظيمية التي يعمل الموظفون من أجلها، كما أن التوسع في إجراء الطقوس من حالات الزواج والوفاة والعمل والخروج على المعاش قد يدفع العاملين إلى انتظار هذه الطقوس لمحاولة الإفلات من المهام الوظيفية أو تأجيلها بما يساهم في تعطيل خطة العمل، وكذلك فإن العديد من الطقوس أصبحت مرتبطة بالخروج من العمل ومن بينها حالات الوفاة والجنائز وهو ما يفتح الباب على مصراعيه لتفشي ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل واضح وملحوس، كما أن المبالغة في الاحتفال بأعياد الميلاد قد أدى إلى تدهور أوضاع الموظفين داخل المؤسسة بشكل لا يمكن معه أن تستقيم أحوال المؤسسة بشكل واضح وملحوس، كما يمكن أن يحدث تجاوزات سلوكية أو ممارسات غير أخلاقية ضد اللوائح والتعليمات المعمول بها داخل المؤسسة، وكذلك فإن إقامة العديد من الاحتفالات سواء أعياد ميلاد واحتفال زواج أو خروج للوفاة في ظل دخول وخروج العملاء من المؤسسة يعطي انطبعا سلبيا وغير إيجابي عن المؤسسة وعدم التزامها بالمعايير والقيم والثقافة التنظيمية التي تم ارساء المؤسسة من أجلها، ومن جانب آخر ترى البيطار (٢٠١٨) إن المبالغة من القصص حول أن الموظفين السابقين والقدامى كانوا يمشون في العمل لفترات زمنية طويلة على حساب أوقات الراحة يراد منه الأخذ من الموظفين أوقات راحتهم وهو ضد القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة بشكل واضح وصريح، كما أن المبالغة في الإشادة بأوضاع إدارية سابقة قد يجعل الموظف يفقد المصداقية في هذه الأساطير متساعلا عن تدني أوضاع المؤسسة في هذه الفترة وعن الأسباب التنظيمية طالما أن المؤسسة تحتوي على أفراد لديهم مهارات تنظيمية خارقه يمكنهم العمل على اصلاح الاختلالات الهيكلية، أو انها محاولة لابتزاز الموظفين للحصول على أكبر قدر

يمكن من الاهتمام أو أن الموظفين الجدد هم سبب تدهور المؤسسة وأن المؤسسة كانت سابقا تحقق ما لم تحققه من قبل، الأمر الذي يفقد الأعراف التنظيمية مصداقيتها في نفوس العديد من الموظفين.

2.3 الدراسات السابقة عن جميع متغيرات البحث وأبعاده:

استعرضت الدراسة العديد من الدراسات السابقة الحديثة وخاصة الأوراق البحثية المحكمة سواء باللغة العربية أو باللغة الإنجليزية عن أثر كفاءة الأداء التنظيمي على إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، كما تناولت الدراسات لسابقة من خلال محاور الدراسة وكما يلي:

أولاً: دراسات متعلقة بكفاءة الأداء التنظيمي:

١. دراسة العبد الله، معن أحمد صالح، ٢٠١٨، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري على كفاءة الأداء التنظيمي في الجامعة الافتراضية السورية. وتكمن مشكلة الدراسة في أن هناك تدني ملحوظ في التمكين الإداري مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء التنظيمي في الجامعة الافتراضية السورية. وتبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على التمكين الإداري ودوره في كفاءة الأداء التنظيمي. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل التمكين الإداري ودوره في كفاءة الأداء التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة ١٦٢ من العاملين في الجامعة الافتراضية السورية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن التمكين الإداري له علاقة إحصائية مباشرة مع كفاءة الأداء التنظيمي، ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة التمكين الإداري. العربية السعودية.

٢. دراسة بويديّة، نوال. (٢٠١٧). أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب بتقّرت، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقّة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في مؤسسة رغوة الجنوب بتقّرت. وتكمن مشكلة الدراسة في أن الوقت المتاح لأداء الأعمال غير كافٍ مما يؤثر سلباً على تحسين أداء العاملين. وتبرز أهمية الدراسة من خلال العمل على ضبط الوقت اللازم لأداء المهام الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاسيما مؤسسة رغوة الجنوب بتقّرت. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل إدارة الوقت وعلاقتها بتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن إدارة الوقت لها علاقة إحصائية مباشرة وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة ضبط الوقت في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

٣. دراسة جونسكو (٢٠١٧)

Jongsoo Park, MPA (2017) How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickle-down Model in Law Enforcement Agencies in Ohio, The Ohio State University

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي للإبتكار وكفاءة الأداء التنظيمي. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني المناخ التنظيمي للإبتكار مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء التنظيمي. وتبرز أهمية الدراسة من خلال إبراز أهمية المناخ التنظيمي للإبتكار ودورها في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي. ولقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل المناخ التنظيمي ودوره في كفاءة الأداء التنظيمي. ولقد بلغت عينة الدراسة ١٨٢ من العاملين في وكالات مدينة أوهايو ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها

أن هناك علاقة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في كافة المؤسسات.

٤. دراسة ماثوس (٢٠١٥)

Mathew. J., Ogbonna. E., & Harris. L. C, 2012 “Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms”, Journal of World Business, PP. 194–203.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في قطاع الصناعة في الهند. وتكمن مشكلة الدراسة في تدهور بيئة العمل مما أدى إلى تأثر أداء الموظفين في قطاع الصناعة بالهند بشكل كبير. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على بيئة العمل ودورها في تحسين أداء الموظفين في قطاع الصناعة في الهند. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر بيئة العمل ودورها في أداء الموظفين في قطاع الصناعة في الهند. ووبلغت عينة الدراسة ٣٦٢ من العاملين في القطاع الصناعي في دولة الهند. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن أثر بيئة العمل لها علاقة إحصائية مع أداء الموظفين في قطاع الصناعة في الهند. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين بيئة العمل من خلال تطوير أداء الموظفين في القطاع الصناعي بالهند.

٥. دراسة عمار (٢٠١٥). تأثير القيادة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير غير منشورة،

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني القيادة الإدارية وتأثيرها على كفاءة أداء

العاملين بالمؤسسة الإقتصادية في مؤسسة سونلغاز. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على القيادة الإدارية وتأثيرها على كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية في مؤسسة سونلغاز. ولقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير القيادة الإدارية على كفاءة أداء العاملين، وبلغت عينة الدراسة ٢٤٢ من العاملين بالمؤسسة الإقتصادية في مؤسسة سونلغاز. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن القيادة الإدارية لها تأثير مباشر وعلاقة إحصائية مباشرة على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية بمؤسسة سونلغاز. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين كفاءة أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

٦. دراسة ماضي (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني جودة الحياة الوظيفية مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل جودة الحياة الوظيفية أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن جودة الحياة الوظيفية لها علاقة إحصائية مع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة جودة الحياة الوظيفية في العديد من المؤسسات الفلسطينية.

٧. دراسة المركز الكندي للعلوم والثقافة، ٢٠١٤، أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي، دراسة

مطبقة على قطاع الفنادق في انكلترا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني عوامل بيئة العمل مما جعلها تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على بيئة العمل ودورها في الأداء الوظيفي. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي. وبلغت عينة الدراسة ٢٥٤ على العاملين في القطاع الفندقي بدولة بريطانيا. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين بيئة العمل على الأداء الوظيفي بالقطاع الفندقي بإنجلترا. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق عوامل ومراكز الأداء الوظيفي من أجل الحصول على مزيدا من النتائج.

ثانيا: دراسات تتعلق بالمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية):

استعرضت الدراسة العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية ومن بين تلك الدراسات مايلي:

١. دراسة المازوغي، أبوبكر، (٢٠١٩)، أثر قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة

التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، رسالة دكتوراة غير منشورة،

كلية الإدارة جامعة شاة علم، ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قيادة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية

كمتغير وسيط في شركة الخدمات العامة في طرابلس. تكمن مشكلة الدراسة في تدني قيادة الموارد البشرية

مما أدى إلى تدهور الأداء التنظيمي بشركة الخدمات العامة في طرابلس في ليبيا. وتبرز أهمية الدراسة في

تسليط الضوء على قيادة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي لوصف وتحليل أثر قيادة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة الخدمات العامة في طرابلس في ليبيا. وبلغت عينة الدراسة ٢١٧ من العاملين في شركة الخدمات العامة في طرابلس في ليبيا. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين أثر قيادة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي، وأن هناك علاقة إحصائية غير مباشرة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين قيادة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق الثقافة التنظيمية في كافة المؤسسات الليبية العامة والخاصة.

٢. دراسة أبو القاسم، على حسن سوار. (٢٠١٩). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات في مدينة الخرطوم بالسودان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات في مدينة الخرطوم بالسودان. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني التخطيط الإستراتيجي مما أدى إلى تدهور الأداء المؤسسي، كما أن هناك غياب للثقافة التنظيمية مما أدى إلى تدهور العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي. وتبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات في مدينة الخرطوم بالسودان. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات في مدينة الخرطوم بالسودان. وبلغت عينة الدراسة ١١٨ من العاملين في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات في مدينة الخرطوم بالسودان. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك

علاقة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات في مدينة الخرطوم بالسودان. كما أوضحت النتائج أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد أهم المرتكزات التي يمكن تغيير المؤسسة من خلالها.

٣. دراسة علي (٢٠١٩)

Ali, M. (2019). The Influence of Motivation, Transactional Leadership, Organizational Culture on Performance. In Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2018). Atlantis Press.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على التوجهات الثقافية التنظيمية. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني تأثير القيادة التحويلية على توجهات الثقافة التنظيمية. وتبرز أهمية الدراسة من خلال إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير القيادة التحويلية التوجهات الثقافية التنظيمية، وتبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية. ولقد بلغت عينة الدراسة ١٢٥ من العاملين في التوجهات الثقافية التنظيمية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك تأثير القيادة التحويلية على التوجهات الثقافية التنظيمية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة.

٤. دراسة أحمد فرج الله. (٢٠١٦). دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال

الفكري تطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري تطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتكمن مشكلة الدراسة في تدي الثقافة التنظيمية مما يؤثر سلبا في العلاقة بين تناول المتغير المستقل كفاءة الأداء التنظيمي وتناول المتغير التابع إدارة المشروعات والبيئة المحيطة بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. ولقد برزت أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري تطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري تطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ولقد بلغت عينة الدراسة ٢٦١ من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن الثقافة التنظيمية لها علاقة إحصائية مؤثرة في العلاقة بين رأس المال الفكري تطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. كما أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين رأس المال الفكري تطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الثقافة التنظيمية في كافة المؤسسات الفلسطينية العاملة.

٥. نور الدين، بوراس، (٢٠١٤)، القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب المنجمي لفوسفات جبل العتق - تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب المنجمي لفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة. وتكمن مشكلة الدراسة في تدي القيادة الإدارية مما أثر سلبا على تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب المنجمي لفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة.

ولقد سلطت الدراسة الضوء على تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب المنجمي لفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب المنجمي لفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة. ولقد بلغت عينة الدراسة ٢٤٠ من العاملين بالمركب المنجمي لفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب المنجمي لفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق الثقافة التنظيمية بكافة المؤسسات الجزائرية.

٦. دراسة أبو سمورة، أحمد موسى المهدي، (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على القيم التنظيمية نظام الحوافز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أداء العاملين كمتغير تابع. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني أثر الثقافة التنظيمية مما أثر سلبا على نظام الحوافز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي وأثر سلبا على أداء العاملين. وتبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الثقافة التنظيمية على القيم التنظيمية نظام الحوافز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أداء العاملين كمتغير تابع. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية على القيم التنظيمية نظام الحوافز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي،

على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أداء العاملين كمتغير تابع، ولقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

٧. دراسة شكري، وكانو، (٢٠١٧)، الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدراسة العلاقة بين كفاءة الاداء وقصاع البنوك النيجيرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة جامعة شاة علم، ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأداء وقطاع البنوك النيجيري. وتكمن مشكلة الدراسة في تدي دور الثقافة التنظيمية، الأمر الذي أثر بشكل سلبي على العلاقة بين الأداء وقطاع البنوك النيجيري. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأداء وقطاع البنوك النيجيري. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأداء وقطاع البنوك النيجيري. وبلغ مجتمع الدراسة ٤ مصارف نيجيرية أما عينة الدراسة بلغت ٣٧٥ من العاملين في هذه المصارف. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأداء وقطاع البنوك النيجيري. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الثقافة التنظيمية بشكل موسع على كافة المصارف النيجيرية الأخرى.

٨. دراسة فياش ومحمدي وزيدان شريف (٢٠١٤).

Veiseh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M., & Sharafi, V. (2014). The relation between transformational leadership and organizational culture (Case study: Medical school of Ilam). Journal of Business Studies Quarterly.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادات التحويلية والثقافة التنظيمية في المدرسة الطبية، وتكمن مشكلة الدراسة في عدم تطبيق قواعد الثقافة التنظيمية في المؤسسات مما يؤثر سلبا على القيادات التحويلية

في المدرسة الطبية. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية في المديرية الطبية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور القيادات التحويلية والثقافة التنظيمية في المدرسة الطبية. وبلغت عينة الدراسة ٢٨١ من العاملين في المدرسة الطبية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن القيادات التحويلية لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية، كما أوصت الدراسة بضرورة قياس دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادات التحويلية والأداء.

٩. دراسة ماثو (٢٠١٢).

Mathew. J., Ogbonna. E., & Harris. L. C, 2012 “Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms”, Journal of World Business, PP. 194–203.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات صناعة البرامج الإلكترونية بالهند. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني مستوى الثقافة مما أثر سلباً على مخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات صناعة البرامج الإلكترونية. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الثقافة ومخرجات عمل الموظفين بمنظمات صناعة البرامج الإلكترونية بالهند. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الثقافة ومخرجات عمل الموظفين في منظمات صناعة البرامج الإلكترونية بالهند. وبلغت عينة الدراسة ٢٢١ من العاملين في منظمات صناعة البرامج الإلكترونية بالهند. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة بين الثقافة ومخرجات عمل الموظفين بمنظمات صناعة البرامج الإلكترونية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة وجود لوائح منظمة لصناعة البرامج الإلكترونية بالهند.

ثالثاً: الدراسات السابقة للمتغير التابع (إدارة المشروعات):

١. دراسة عنبر، هشام، (٢٠١٦)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، دولة فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني المعايير الدولية لإدارة المشاريع مما أثر سلباً على زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وتبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على المعايير الدولية ودورها البارز في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع ودورها في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

٢. دراسة نيلسون (٢٠١٦).

NILSSON, P., & ROTHÉN, P. (2016). How can a project management methodology enhance project success in an IT division? A case study (Master's thesis).

هدفت الدراسة إلى التعرف على منهجية إدارة المشروعات لتحسين نجاح قسم المشروعات التكنولوجية. وتكمن مشكلة الدراسة في غياب استخدام منهجية إدارة المشروعات مما أثر سلباً على نجاح قسم المشروعات التكنولوجية. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على منهجية إدارة المشروعات ودورها في تحسين نجاح قسم المشروعات التكنولوجية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل منهجية

إدارة المشروعات لتحسين نجاح قسم المشروعات التكنولوجية. وبلغت عينة الدراسة خمسة مشروعات تكنولوجية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن منهجية إدارة المشروعات التي تدير عليها قسم المشروعات التكنولوجية قد أثبتت نجاحها. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على استخدام منهجية إدارة المشروعات.

٣. دراسة رضوان، احسان. (٢٠١٥). دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات في منظمة SOS، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات في منظمة SOS. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني دور عوامل نجاح المشروع مما أثر سلباً على ممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات في منظمة SOS. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات في منظمة SOS. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف تحليل دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات في منظمة SOS. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها وجود علاقة إحصائية بين عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات في منظمة SOS، وأوصت الدراسة بضرورة عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات في منظمة SOS.

٤. دراسة موسي (٢٠١٤).

Musa, M. A. (2014). Project Management Methodology and Its Impact on Construction Projects (Doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology).

هدفت الدراسة إلى التعرف على منهجية إدارة المشروعات في قطاع البناء في السودان. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني منهجية إدارة المشروعات بالسودان، الأمر الذي أثر سلباً على العمل في قطاع البناء في السودان. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على منهجية إدارة المشروعات في قطاع البناء في السودان. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل منهجية إدارة المشروعات في قطاع البناء في السودان. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أنه يجب استخدام منهجية محددة في قطاع البناء في السودان. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق منهجية إدارة المشروعات في كافة المؤسسات العاملة في قطاع البناء والتشييد في السودان.

٥. دراسة ماريو (٢٠١٤).

Špundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology–reality or illusion?. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 119, 939–948.

هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة منهجية المشروعات التقليدية. وتكمن مشكلة الدراسة في غياب استخدام منهجية إدارة المشروعات. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على حقيقة منهجية المشروعات التقليدية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل حقيقة منهجية المشروعات التقليدية. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل حقيقة منهجية المشروعات التقليدية.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أنه لا بد أن تقوم المؤسسة على اختيار منهجية واضحة للمشروعات التقليدية. ولقد أوصت الدراسة إلى ضرورة التوسع في دراسة منهجية المشروعات والعمل على تطبيقها في العديد من المؤسسات الصناعية والخدمية.

٦. دراسة فادول الكريم (٢٠١٤).

Fadul Elkreem, M. H. (2014). The effect of Implementing Project Management Tools and Techniques on Construction Projects Performance in Sudan (Doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تنفيذ مقومات إدارة المشروعات وتقنيات في أداء قطاع المشروعات بالسودان. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني تنفيذ مقومات إدارة المشروعات، الأمر الذي أثر سلباً على تقنيات أداء قطاع المشروعات بالسودان. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على تنفيذ مقومات إدارة المشروعات وتقنيات في أداء قطاع المشروعات بالسودان. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تنفيذ مقومات إدارة المشروعات وتقنيات في أداء قطاع المشروعات بالسودان. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين تنفيذ مقومات إدارة المشروعات وتقنيات في أداء قطاع المشروعات بالسودان. كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير ما يلزم من معلومات لإدارة المشروعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير.

٧. دراسة شو (٢٠١٣).

Chou, J. S., Irawan, N., & Pham, A. D. (2013). Project management knowledge of construction professionals: Cross-country study of effects on project success. Journal of construction engineering and management, 139(11), 04013015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة إدارة المشروعات لمختري البناء: دراسة للتعرف على تأثير المشروعات. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني معرفة إدارة المشروعات لمختري البناء. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على معرفة إدارة المشروعات لمختري البناء. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل معرفة إدارة المشروعات لمختري البناء. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن ضرورة التعرف على معارف إدارة المشروعات. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على توصيل المعرفة اللازمة لإدارة المشروعات لمختري البناء للتعرف على قدرتهم على التأثير على المشروعات.

٨. دراسة باتا (٢٠١٣).

Patah. L. (2013). Impact Of Project Management Investments In Project Success DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.05.005

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإستثمار في إدارة المشروعات في نجاح المشروعات. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني تأثير الإستثمار في إدارة المشروعات مما يؤثر سلبا على نجاح المشروعات. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على تأثير الإستثمار في إدارة المشروعات، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير الإستثمار في إدارة المشروعات في نجاح المشروعات. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين تأثير الإستثمار في إدارة المشروعات في نجاح المشروعات. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بإدارة المشروعات والإستثمار فيها.

٩. دراسة السامرائي، سلوي هاني. (٢٠١٢). تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع

الإنشائية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تطبيقية لأراء عينة من المكاتب الهندسية و شركات المقاولات، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة المشاريع، الأكاديمية العربية، الدمام.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنمائية بالمملكة العربية السعودية لأراء عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني استخدام منهجية إدارة المشاريع مما يؤثر سلبا على المشاريع الإنمائية بالمملكة العربية السعودية. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على قيم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنمائية بالمملكة العربية السعودية لأراء عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنمائية بالمملكة العربية السعودية لأراء عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنمائية بالمملكة العربية السعودية لأراء عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنمائية بالمملكة العربية السعودية بشكل دوري.

١٠. دراسة شو (٢٠١٢).

Chou, J. S., & Yang, J. G. (2012). Project management knowledge and effects on construction project outcomes: An empirical study. Project Management Journal, 43(5), 47–67.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير معرفة إدارة المشروعات على مخرجات مشروعات البناء. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني معرفة إدارة المشروعات الأمر الذي يؤثر سلبا على مخرجات مشروعات البناء. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على معرفة إدارة المشروعات وتأثيرها على مخرجات مشروعات البناء. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير معرفة إدارة المشروعات على مخرجات مشروعات البناء. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين معرفة إدارة المشروعات ومخرجات مشروعات البناء. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بمعرفة إدارة المشروعات.

١١. دراسة روسنز (٢٠١١).

Rozenes, S. (2011). The impact of project management methodologies on project performance. International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM), 2(2), 64-73.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير منهجية إدارة المشروعات على أداء المشروعات. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني منهجية إدارة المشروعات مما يؤثر سلبا على أداء المشروعات. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على تأثير منهجية إدارة المشروعات على أداء المشروعات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير منهجية إدارة المشروعات على أداء المشروعات. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك تأثير منهجية إدارة المشروعات على أداء المشروعات. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير منهجية ملائمة لإدارة المشروعات.

١٢. دراسة يمام (٢٠١١).

Yimam, A. H. (2011). Project management maturity in the construction industry of developing countries (the case of Ethiopian contractors) (Doctoral dissertation).

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المشروعات في قطاع صناعة البناء في الدول النامية دراسة حالة المشروعات الأثيوبية. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني إدارة المشروعات في قطاع صناعة البناء في الدول النامية وخاصة في المشروعات الإثيوبية. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على إدارة المشروعات بقطاع صناعة البناء في الدول النامية وخاصة المشروعات الأثيوبية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل إدارة المشروعات بقطاع صناعة البناء في الدول النامية وخاصة المشروعات الأثيوبية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن إدارة المشروعات الأثيوبية يجب أن تقوم بالعمل نحو تطوير مقومات إدارة المشروعات. ولقد أوصت الدراسة بضرورة القيام بكل مايلزم من أجل تطوير الإدارة.

١٣. دراسة متسوج (٢٠١١).

McHugh, O., & Hogan, M. (2011). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. International journal of project management, 29(5), 637–646.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحقيق استكشاف الأساس المنطقي لاعتماد منهجية إدارة مشروع معترف بها دوليا في إيرلندا وجهة نظر المشروع. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني منهجية إدارة مشروع

معترف به دوليا في إيرلندا. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على استكشاف الأساس المنطقي لاعتماد منهجية إدارة مشروع معترف بها دوليا في إيرلندا وجهة نظر المشروع. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل التحقيق استكشاف الأساس المنطقي لاعتماد منهجية إدارة مشروع معترف بها دوليا في إيرلندا وجهة نظر المشروع. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أنه يجب العمل وفق منهجية محددة لإدارة مشروع معترف بها دوليا في إيرلندا. ولقد أوصت الدراسة بالتعرف على الإطار المنهجي لإدارة مشروع معترف به دوليا.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

ولقد استفادته الدراسة في ما أسست له الدراسات السابقة من أساس معرفي لازم لمتغيرات الدراسة كما ان هذه النقاط المعرفية المضيئة المتفرقة في تلك الدراسات تكون لبنات معرفية لما تسعى هذه الدراسة لانتاجه من بناء شامل حول تأثير اكفائه الأداء التنظيمي علي نجاح التعثر المشاريع باتخاذ الثقافه التنظيميه كمتغير وسيط، بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن الدراسة الحالية تعتبر دراسة حديثة لم تتناولها أدبيات الدراسات السابقة من قبل، كما أن الدراسة الحالية قد استفادت بشكل كبير من الطرق المنهجية التي اتبعتها الدراسات السابقة في التوصل إلى نتائج الدراسة أو تحقيق أهداف الدراسة، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من التعرف على الإطار النظري لكفاءة الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وإدارة المشروعات كمتغير تابع، كما ان الدراسات السابقة قدمت مساحه خاليه للدراسه الحاليه تتميز بها عن ماطبقها من دراسات من خلال ما تتناوله هذه الدراسه من متغيرات . ويمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية سوف تكون اضافه مهمه للباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة المشروعات والثقافة التنظيمية، كما أن نتائج الدراسة الحالية مهمة ايضا للشركات العاملة في مجال

المقالات بالمملكة العربية السعودية وغير من البلدان التي تشابهها في ثقافته ، كما أن نتائج الدراسة الحالية مهمة لمجموعة بن لادن للمقالات بالمملكة العربية السعودية.

٢,٤ نظرية الدراسة (نظرية إدارة المشروعات):

نشأت النظرية بعد الحرب العالمية الثانية حيث بدأ مشروع مانهاتن، وهذا المشروع يختلف عن المشروعات القائمة في الوقت الراهن، ولقد تطورت نظرية إدارة المشروعات نظرا لتعرضها للعديد من المدارس البحثية التي قامت على تحديثها لتتماشى مع متطلبات التقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم، وتقوم هذه النظرية على فكرة رئيسية مفادها أن المشروع الأمثل هو يحتاج إلى رقابة وتخطيط وكذلك يحتاج إلى ضبط تكلفة المشروع، ولقد تطورت نظرية إدارة المشروعات حيث أشار العديد من علماء الإدارة إلى ضرورة تقسيم المشروعات إلى أجزاء حتى يمكن إنجاز المشروعات بالشكل الملائم، كما نادى جانب آخر من علماء الإدارة إلى أن التطور في إدارة المشروعات لا بد أن يصاحبه تطورا في العقود المبرمة بين أصحاب المصلحة، حيث لا بد من ضبط العلاقة بين المقاول والعميل حتى يمكن تنفيذ الأعمال الموكلة إليه، ويرى جانب آخر من العلماء إلى أن إدارة المشروعات هي عبارة عن كيان تنظيمي يحتاج إلى قيادة، وذهب أنصار مدرسة القرار إلى أن ضرورة تصنيف المشروعات حتى يمكن إنهاء تلك المشروعات بشكل إيجابي، ولقد تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الانتقادات من بينها أنه يجب تحديد أصحاب المصلحة والفصل بين المشروعات وبين إدارة المتطلبات والتركيز في العلاقة بين المشروع وأصحاب المصلحة.

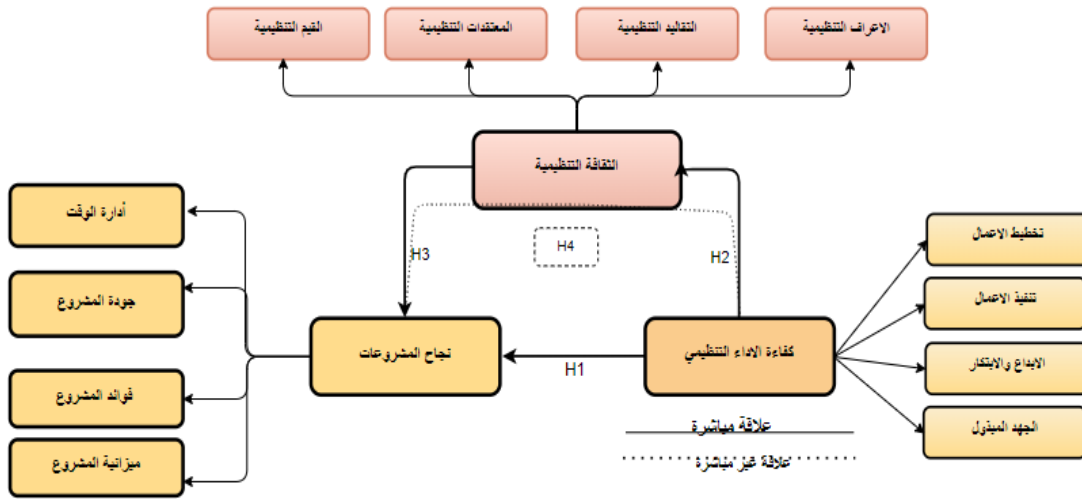
٢,٥ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاث متغيرات رئيسية كفاءة الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية وأسباب تعثر إدارة المشروعات. ويرجع السبب في اختيار نموذج الدراسة أن النموذج يكشف عن طبيعة وأهمية الثقافة

التنظيمية ودورها في مجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، وذلك للتعرف على أسباب تعثر او عدم نجاح المشروعات.

الشكل ٢,١

نموذج الدراسة



٢,٦ دراسات توضح العلاقات بين المتغيرات:

٢,٥,١ العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي ونجاح المشروعات:

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة الأداء التنظيمي وأسباب تعثر إدارة المشاريع. أشار العبد الله (٢٠١٨) أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين كفاءة الأداء التنظيمي وأسباب تعثر إدارة المشاريع. كما أن هناك العديد من الدراسات التي أكدت وجود علاقة إيجابية مباشرة ومن أبرز تلك الدراسات دراسة المسلمي (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين كفاءة الأداء التنظيمي وأسباب تعثر إدارة المشاريع. وبالتالي يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة إحصائية إيجابية بين كفاءة الأداء التنظيمي ونجاح المشروعات في مجموعة

بن لادن في المملكة العربية السعودية.

٢,٥,٢ العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية:

إستخدمت العديد من الدراسات الثقافة التنظيمية كمتغير تابع وكفاءة الأداء التنظيمي كمتغير مستقل. حيث أشارت دراسة المازوغي (٢٠١٩) أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في شركة الخدمات العامة بليبيا. كما أن دراسة نور الدين بوراس (٢٠١٤) أشارت إلى دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي لفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، حيث تم إستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير تابع. وكذلك فقد أشارت دراسة علي (٢٠١٩) التي أكدت وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة التحويلية والتوجهات الثقافية التنظيمية. وبناء على ماتقدم فإنه يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الثانية: يوجد علاقة إحصائية إيجابية بين كفاءة الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية في

مجموعة بن لادن في المملكة العربية السعودية.

٢,٥,٣ العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المشروعات في مجموعة بن لادن .:

أشارت دراسة أبو سمورة (٢٠١٤) أن الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية موجبة على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي. حيث أكدت هذه الدراسة على أن الثقافة التنظيمية لها عوامل من بينها الشجاعة والثقة في الآخرين والقدرة على التعامل مع القضايا الغامضة، حيث أن لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. كما أن المازوغي (٢٠١٩) قد أشار إلى أنه يوجد علاقة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وذلك من خلال دراسته عن شركة الخدمات العامة فرع طرابلس ليبيا. وبالتالي يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المشروعات في مجموعة بن لادن في السعودية.

٢,٥,٤ العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي ونجاح المشروعات (الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط).

أشارت العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. حيث أكدت دراسة المازوغي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات الخدمات العامة في ليبيا. وأشارت دراسة أبو القاسم (٢٠١٩) أن هناك علاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بينهما في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات الخرطوم. وكذلك ما أشارت إليه دراسة أحمد فرج الله (٢٠١٦) التي أشارت إلى دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وكذلك ما أكدت عليه دراسة شكوى وكانو (٢٠١٧) من استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط حيث تقوم هذه الدراسة على التعرف على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأداء وقطاع البنوك النيجيري. كما أشارت دراسة زهير وشورجي (٢٠١٢) على استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في قطاع البترول في ليبيا. وبناء على ما تقدم فإن الثقافة التنظيمية قد تم استخدامها بالفعل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبناء على ما تقدم فإنه يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الرابعة: يوجد علاقة إحصائية موجبة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي ونجاح المشروعات في مجموعة ابن لادن في المملكة العربية السعودية.

٢,٦ خلاصة الفصل الثاني:

استعرض الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري لأثر كفاءة الأداء التنظيمي بإستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة المقاولات العامة بالمملكة العربية السعودية. واحتوي الفصل الثاني على العلاقات بين المتغيرات والنقد الأدبي ونموذج الدراسة. وكذلك فإن الفصل الثاني احتوي على تحليل للدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة والتعليق على تلك الدراسات السابقة وخلاصة الفصل الثاني. وكذلك فإن الفصل الثاني احتوي على ربط بين نظرية الدراسة وبين المتغير التابع وشرح فرضيات الدراسة مزودا بالدراسات المؤيدة لفرضيات الدراسة سواء المباشرة أو غير المباشرة